

Kuormituksen hallinta verkostojohtamisessa

Enni Pyykönen

Tekijä(t) Enni Pyykönen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö- ja kielet	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kuormituksen hallinta verkostojohtamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa hyödynnetään fenomenologista suuntautumista. Tutkimus on toimeksianto ympäristöministeriön Luontoympäristöosaston Vesien-suojelun tehostamisohjelmaan, ja se on saatu ministeriössä keväällä 2019 tehdyn työharjoittelun aikana. Vesien suojelun tehostamisohjelma käynnistyi keväällä 2019, se on ensimmäinen verkostotyöskentelylle pohjaava laaja ohjelma perinteisesti linjaorganisaatiomaisessa ministeriössä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä on kolme; millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi? Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon? Miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohtamisessa?</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joita edelsi lähtötilannetta tarkastellut puolisturkuroitu kysely. Haastattelut toteutettiin kuuden Vesien suojelun tehostamisohjelman parissa sen alkuvaiheessa työskennelleen virkamiehen kanssa, joista neljä työskentelee ohjelmassa tiiviisti. Kuudesta haastattelusta kolme työskentelevät esimiehenä, kolme asiantuntijana. Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2019 kesän ja syksyn aikana, painottuen syksyyn.</p> <p>Kyselyn ja haastatteluiden mukaan virkamiehet kokevat olevansa vähäisesti tai jonkin verran kuormittuneita työstä. Kuormittuneisuuden määrä vaihtelee kausittain. Verkostotyöskentelyn alussa kuormitusta aiheutti ohjelmaa vastaavan laajan verkostotyöskentelyn uutuus sekä vastuunjaon epäselvyydet. Jaon selkeydyttyä kyseinen kuormitus koettiin vähentyneeksi. Haastattelut kokivat käyttämänsä kuormituksen hallintamenetelmät pääsääntöisesti riittäviksi. Kyselyn ja haastatteluiden mukaan virkamiehet ovat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä.</p> <p>Ohjelman verkoston tuoma työ koettiin mielekkäänä, mutta verkostotyöskentelyn käsitteestä oli käytännön tasolla eriäviä näkemyksiä. Verkostojohtamista on ohjelman myötä ministeriössä kehitetty ja suunniteltu paljon. Verkoston viestinnän, itseohjautuvuuden ja tasavertaisuuden tärkeys on ymmärretty.</p>	
Asiasanat Työn kuormittavuus, palautuminen, motivaatiopsykologia, verkostojohtaminen, itsensä johtaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Työn rakenne	2
2	Ympäristöministeriön Vesiensuojelun tehostamisohjelma	4
3	Työkuormitus	6
3.1	Palautuminen	7
3.2	Työhyvinvoinnin merkitys	9
4	Verkostotyöskentely ja -johtaminen valtion hallinnossa	12
5	Työmotivaatio	16
6	Tutkimuksen toteuttaminen	18
7	Tulokset	20
7.1	Millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi?	21
7.2	Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon? ...	24
7.3	Miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostajohtamisessa?	25
8	Pohdinta	29
8.1	Johtopäätökset	29
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	31
8.3	Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset	33
8.4	Oman oppimisen arviointi	33
	Lähteet	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Webropol-kyselyn kysymykset	38

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on kuormituksen hallinta verkostojohtamisessa, ja aihe on saatu toimeksiantona ympäristöministeriöltä siellä suoritetun työharjoittelujakseni aikana. Tarkemmin toimeksianto on saatu ympäristöministeriön keväällä 2019 käynnistyneeseen Vesiensuojelun tehostamisohjelmaan, jossa perinteisen linjaorganisaation rinnalla ympäristöministeriössä toimii erillinen ohjelmapäällikkö. Ohjelman johtamistapa, verkostojohtaminen, rikkoo siis ympäristöministeriölle perinteisen linjaorganisaatiokäsityksen. Ohjelmapäällikkö on rekrytoitu ikään kuin perinteisen yksikkörakenteen ulkopuolelle, ohjelmassa muuten työskentelevien virkamiesten tullessa kuitenkin näistä jo olemassa olleista yksiköistä. Ohjelman johtamista on työstetty ulkopuolisen konsultin, Walk the Talk Oy:n Timo Matikaisen kanssa, jonka työtä täydentävästi tämä toimeksianto on suunniteltu. Toimeksianto, ja siten myös opinnäytetyöni sijoittuu Vesiensuojelun tehostamisohjelman alkuun, eli noin puolen vuoden mittaiseen ajanjaksoon ohjelman alkamisesta. Koska kyseinen ohjelma on ympäristöministeriössä ensimmäinen laatuaan, aiheutti se alkaessaan mm. työkuormituspiikkejä virkamiesten keskuudessa, sekä epävarmuuden kokemuksia siitä, miten verkoston mukana tulevat vastuualueet todellisuudessa jakautuisivat. Nämä kaksi ovat luonnollisesti kytköksissä toisiinsa, ja näihin kokemuksiin pyrin tässä opinnäytetyössäni pureutumaan. Työharjoitteluni sijoittui samalle osastolle kuin tehostamisohjelma, joten pääsin jo toimeksiantoa edeltävien kuukausien aikana jonkin verran tutustumaan osastolla työkuormitukseen ja verkostotyöskentelyyn liittyneisiin kokemuksiin.

Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynsin fenomenologisia painotuksia. Tutkimuskysymyksiä muodostui kolme; millä menetelmin johdattaa itseään työkuormituksen läpi? Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon? Ja miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohtamisessa? Tutkimusta lähdin toteuttamaan ensin Webropol-kyselyn, ja sitten kyselyn vastauksiin pureutuvien teemahaastatteluiden avulla. Kyselyyn saatiin vastaukset kahdeksalta ympäristöministeriön virkamieheltä, joista neljä työskentelee esimiestehtävissä ja neljä asiantuntijatehtävissä. Haastattelu toteutettiin heistä kuuden kanssa, joista kolme työskentelee esimiestehtävissä ja kolme asiantuntijatehtävissä.

Vesiensuojelun tehostamisohjelmaa vastaavat ohjelmat, sekä entistä laajempi verkostotyöskentely tulevat varmasti yleistymään yhä enemmän myös valtionhallinnossa. Opinnäytetyöstäni on hyötyä toimeksiantajalle näissä tulevilla tilanteilla, kun verkostolle pohjautuvaa ohjelmaa tai projektia rakennetaan. Lisäksi siitä on mahdollisuuksien mukaan hyötyä niin nykyiselle Vesiensuojelun tehostamisohjelman ohjelmapäällikölle, kuin tulevien

ohjelmien tai projektien päälliköille, mikäli he miettivät miten johtaa omaa ohjelmaa ja sen verkostoa linjaorganisaatiotyön rinnalla ja tällaisen organisaation sisällä.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi? Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon? Miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohtamisessa? Avainsanoja ovat työn kuormittavuus, stressin hallinta, motivaatiopsykologia, itsensä johtaminen ja verkostojohtaminen (Finto 2019.)

Työni tarkoituksena oli tarkastella Vesiensuojelun tehostamisohjelman siinä mukana olleille ministeriön virkamiehille tuottaman kuormituksen hallintaa verkostojohtamisen kontekstissa. Tavoitteena oli siis tehdä selkeä ja informatiivinen laadullinen tutkimus, joka antaisi tehtävänantoa vastaavaa materiaalia toimeksiantajalle käyttöön niin kyseisessä ohjelmassa kuin mahdollisissa tulevilla, vastaavissa verkstorakennetta noudattavissa ohjelmissa.

Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen kautta tavoitteenani oli kartoittaa koettua työkuormitusta, ja käytössä olevia työkuormituksen hallintamenetelmiä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Miten kuormitus koetaan ympäristössä, jossa yleisesti ottaen työskennellään verraten hyvin motivaatiojohtoisesti asiantuntijatehtävissä? Miten työkuormituksen koetaan tällöin vaikuttavan työmotivaatioon? Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta tavoitteenani oli edelleen selvittää, miten kuormituksen hallinnan verkoston alkuvaiheessa koettiin onnistuneen verkostojohtamisen näkökulmasta.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu tutkimuksellisen opinnäytetyön perinteistä mallia seuraten. Työni alkaa johdannosta, jota seuraa tietoperustan ja tutkimuksen toteuttamisen avaus. Näiden jälkeen kuvailen tutkimuksen tulokset, ja lopuksi kokoaan kokonaisuuden yhteenvetoon, jossa arvioin myös tutkimuksen luotettavuuden sekä itsearvioin opinnäytetyöprosessini kulun.

Tietoperusta on jaettu tutkimuskysymyksistä kumpuavasti kolmeen lukuun pääotsikoiden. Nämä kolme ovat työkuormitus, verkosto ja työmotivaatio. Kokemani aiheiden olenaisuus työn teeman kannalta määritteli niiden käsittelyjärjestyksen. Jokaisen luvun alla

on alaotsikoita, joissa syvennytään kunkin luvun aiheeseen opinnäytetyöni teeman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Etenkin verkostoa käsittelevässä luvussa tärkeäksi koin nostaa esille nimenomaan valtionhallinnon verkostotyöskentelyä- ja johtamista, sillä ne eroavat paikoitellen merkittävästikin yksityisen puolen vastaavista. Luvun lähteinä käytin niin painettua kirjallisuutta kuin verkkomateriaaleja. Tietoperustan jälkeen avaan tutkimuksen toteuttamisessa käyttämäni menetelmät, sekä perustelen tutkimukseen valitsemani fenomenologisen painotuksen. Tässä kohdassa avaan myös tutkimuksessa apuna käyttämäni laitteiston. Seuraavassa luvussa avaan kyselyn ja haastatteluiden avulla saamani tulokset. Tulokset on jaettu kolmeen alaotsikkoon tutkimuskysymysten mukaan; ensin käydään läpi työkuormituksen ja siitä läpi itsensä johtamisen näkökulmasta syntyneet tulokset, toiseksi työkuormituksen vaikutuksesta työmotivaatioon syntyneet tulokset ja kolmanneksi käydään läpi kuormituksen hallinnan onnistumista verkoston alkuvaiheen verkostojohtamisessa. Kahdeksannessa luvussa avaan ensin tutkimuksen johtopäätökset. Toiseksi pohdin saamieni tulosten tarjoamaa hyötyä ja mahdollista hyödynnettävyyttä toimeksiantajana toimineelle ympäristöministeriölle. Näiden jälkeen käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta, sekä pohdin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Viimeiseksi arvioin omaa opinnäytetyöprosessiani kokonaisuutena. Kaikki työssä käytetty materiaali löytyy aakkostettuna lähdeluettelosta. Tutkimukseni lähtötilannetta kartoittanut kysely löytyy liitteistä.

2 Ympäristöministeriön Vesiensuojelun tehostamisohjelma

Opinnäytetyön toimeksianto saatiin ympäristöministeriön Luontoympäristö-osastolta, jonka vastuulla ministeriössä ovat mm. biotalouteen, maisemanhoitoon, luonnon ja sen monimuotoisuuden suojeluun, ympäristövaikutuksiin sekä vesistöjen suojeluun liittyvät asiat. Osastolla työskentelee noin 50 virkamiestä kolmessa eri yksikössä. (Ympäristöministeriö 2019a.)

Ympäristöministeriö vastaa yhdyskuntia, rakennettua ympäristöä, asumista, luonnon monimuotoisuutta, luonnonvarojen kestäväää käyttöä ja ympäristönsuojelua koskevien asioiden valmistelusta ennen niiden menoa valtioneuvoston ja eduskunnan käsittelyyn. (Ympäristöministeriö 2019a.)

Vesiensuojelun tehostamisohjelma käynnistyi keväällä 2019 eduskunnan myönnettyä vuodelle 2019 vesiensuojelun tehostamiseen 15 miljoonaa euroa. Yhteensä ohjelma sai vuosien 2019-2021 rahoitukseksi 45 miljoonan euron linjauksen. Syksyllä 2019 ohjelma piteni vuoteen 2023 asti, ja rahoitusta saatiin näille viidelle vuodelle yhteensä 69 miljoonaa euroa. Ohjelman tavoitteena on parantaa merkittävästi niin Itämeren kuin Suomen sisävesien tilaa, ja sen teemoja ovat mm. maatalouden ravinnekuormituksen vähentäminen, kaupunkien vesien hallinta ja käsittely, Itämeren hylkyihin liittyvien öljypäästöuhkien torjunta, Itämeren ja vesien tilan selvitykset ja tutkimus, sekä pienten vesistökuormitustushankkeiden totuttaminen kuormituksen vähentämiseksi. (Ympäristöministeriö 2019b.)

Vesiensuojelun tehostamisohjelma on rahoituksellisesti tarkasteltuna poikkeuksellisen suuri. Ohjelmassa otettiin käyttöön myös ministeriölle organisaationa hieman tuntemattomampia työskentelytapoja, jonka seurauksena perinteinen linjaorganisaatiomalli johtamistapoiheen muovautuu ohjelmassa enemmänkin verkostojohtamiseksi. Vaikka ministeriön työtapaan kuuluu vahvasti yhteistyötyyppinen työskentely eri hallinnon osa-alueiden kanssa, on Vesiensuojelun tehostamisohjelman verkostomainen luonne uutta. Ministeriössä perinteisen linjaorganisaatiomallin mukaan tiettyjä tehtäviä tietyille esimiehelle tekevä virkamies on saanut ohjelmassa näiden edellä mainittujen työtehtävien ohelle tehtäviä, joista muodostuvaa kokonaisuutta ohjelmapäällikkö johtaa perinteisten yksiköiden ulkopuolelta. Näin ollen voitaneen luonnehtia ohjelmassa mukana olevien virkamiesten tekevän töitä kahdelle esimiehelle, mikä paikoitellen luo työlle, sen kuormittavuudelle sekä myös ohjelman johtamiselle omat haasteensa. Ohjelma tuo myös työn seurantaan erilaisia haasteita, sillä ohjelman luonteeseen ei aikataulullisesti sovi niin ikään perinteinen, kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluin käytävä malli. Työn tekoon liittyviä asioita, ku-

ten kuormitusta, tulee siis seurata reaaliaikaisemmin ja monipuolisemmin. Edellä mainittujen seikkojen summana syntyi tarve tälle toimeksiannolle; etenkin alussa ohjelman koettiin lisäävän merkittävästi tehtävän työn määrää, mikä koettiin lähtökohtaisesti kuormittavana. Lisäksi ohjelmassa käytössä olevan verkostajohtamisen mallin oletetaan yleistyvän ministeriössä tulevaisuudessa, joten on luonnollista tarkastella ohjelman tuottaman kuormituksen hallintaa nimenomaan verkostajohtamisen kontekstissa.

Vesiensuojelun tehostamisohjelmaa ja sen johtamista työstiin jo kevään 2019 aikana Walk the Talk Oy:n konsultti Timo Matikaisen kanssa. Tällöin pääpaino oli enemmän ohjelman kokonaisuudessa, ja sen tuomissa haasteissa ministeriössä totuttuun linjaorganisaatioon verrattuna. Matikaisen kanssa käytiin läpi mm. sitä, mitä ohjelmalta odotetaan niin virkamies kuin esimiestasolla, millä arvoilla sitä viedään eteenpäin ja miten vastuualueiden sekä työpanosten jako toteutuisi. (Matikainen, 10.4. 2019.) Viimeiseksi mainittua työstiin ohjelmapäällikön kanssa vielä tämän jälkeen, ja vastuuhenkilöiden työpanokset ohjelman suhteen arvioitiin henkilötyökuukauden tarkkuudella.

3 Työkuormitus

Työkuormituksella tarkoitetaan työn tekijälleen aiheuttamaa henkistä, fyysistä tai sosiaalista kuormitusta. Viimevuosikymmeninä työelämä on muuttunut radikaalisti, jonka myötä työn henkisen kuormittavuuden voidaan katsoa yleisellä tasolla lisääntyneen, ja raskaan fyysisen kuormittavuuden vähentyneen. Muutokseen ovat vaikuttaneet mm. tietotekniikan kasvava käyttö, digitalisaation laajentuminen sekä jatkuva muutos, joka tällä hetkellä tavalla tai toisella vallitsee suurimmassa osassa organisaatioita ja työpaikkoja. Nämä edellä mainitut asiat liittyvät ja seuraavat toisiaan; tietotekniikan yleistyminen ja digitalisaation vallankumous on sysännyt liikkeelle lukemattomia muutoksia. Vaikka nämä muutokset ovat mahdollistaneet lukemattomia asioita, on niiden myötä työelämän hektisyys työntekijän näkökulmasta lisääntynyt. Tutkimusten mukaan liiallinen kiire ja kireät aikataulut kuormittavat työntekijöitä läpileikkaavasti kaikissa henkilöstöryhmissä. (Juuti & Salmi 2014, 43.)

Työssä voidaan katsoa olevan, tai sen voidaan katsoa tarjoavan vaatimuksia ja voimavaroja. Työn vaatimukset, kuten esimerkiksi aikapaineet, työympäristön haitat, emotionaalisesti vaativa vuorovaikutus tai vastuun kuormittavuus, eivät itsessään ole negatiivisia, mutta voivat muuttua sellaisiksi, mikäli työntekijä ei kykene palautumaan niiden vaatimista ponnisteluista. (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 42-44.) Työn voimavarat ovat taas asioita, joita tarjoamalla työ itsessään voi vähentää työntekijälle vaatimuksistaan aiheutuvan kuormituksen painoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi etenemismahdollisuudet, vahva sosiaalinen tuki työpaikalla ja vaikutusmahdollisuudet. Nämä edellä kuvaillut työn vaatimukset ja voimavarat yhdessä työntekijän omien voimavarojen kanssa muodostavat koettun kuormittuneisuuden työntekijän ponnistellessa työn vaatimusten eteen. Työntekijän omat voimavarat voivat vaihdella päivittäin tai esimerkiksi elämäntilanteen mukaan, mutta niiden pohja muodostuu henkilölle kertyneiden psykologisten taitojen, luontaisten reagointitaitojen ja niitä seuraavien selviytymiskeinojen sekä kokonaisvaltaisen psykofysiologisen tilan mukaan. Henkilökohtaisiin voimavaroihin vaikuttaa myös erilaiset motivaattorit ja niistä syntyvä motivaation taso. Ponnistelut työn vaatimusten eteen aiheuttavat aina kuormitusreaktioita. Mikäli kuormitusta kuitenkin seuraa riittävä palautuminen, voidaan kuormituksen tason katsoa olevan neutraali. Mikäli palautuminen ei onnistu, seuraa työntekijän omia voimavaroja syövän kuormituksen kumuloituminen. Tällöin työntekijällä ei ole enää potentiaalisesti käytössään kaikkia voimavarojaan hänen ponnistellessaan työn vaatimusten eteen. Tästä seuraa kehä, joka pahimmillaan voi johtaa esimerkiksi työuupumukseen. (Kinnunen & Feldt 2009, 7-11.)

Työelämän stressistä on puhuttu vasta viimeisen sadan vuoden ajan, ja varsinainen työuupumus tuli yleisesti tunnetuksi ilmiöksi vasta 1990-luvun laman myötä. Fysiologisesti tarkasteltuna työkuormituksessa on kyse elimistön stressi-ilmiöstä. Ilmiö mahdollistaa esimerkiksi luonnossa elävän olennon reagoimaan nopeasti, eli pakenemaan tai hyökkäämään, vaaran uhatessa. Kuitenkin näin lauennut stressi-ilmiö poistuu luonnostaan yhtä nopeasti; etenkin moni petoeläin pystyy nukahtamaan verraten nopeasti henkensä puolustamisen jälkeen. Teoriassa nykyihmisen elimistö toimii samoin, mutta tämä elimistömme stressi-ilmiö ei laukea, sillä nyky-ympäristömme vaaratilanteet ovat luonteeltaan ennemmin abstrakteja kuin konkreettisia. Lisäksi niiden aikaikkuna on häilyvämpi, ja ne kestävät usein pidempään. Elimistö reagoi siis useaan uhkaan samanaikaisesti, emmekä pääse rentoutumaan yhden uhkan poistuttua. Näin stressitila jää kytemään elimistöön meidän huomaamattamme. Koska tämä tila on jatkuva, emme usein huomaa stressitilaa ennen kuin on liian myöhäistä arjen rinnalla tapahtuvan palautumisen kannalta. Tällöin palautuminen jo voi vaatia esimerkiksi taukoa töistä sairasloman muodossa. (Juuti & Salmi 2014, 51-56.)

3.1 Palautuminen

Työstä palautuminen voi alkaa, kun työn aiheuttama kuormitustekijä on ohi. Aika, jonka tämä prosessi vaatii, on tapaus- ja henkilökohtainen. Psykologisessa mielessä riittävän palautumisen tunne on pitkälti henkilökohtainen arvio; olenko valmis kohtaamaan seuraavan työhön liittyvän haasteen tai vaatimuksen? (Kinnunen & Feldt 2009, 7-9). Fysiologisesti riittävän palautumisen voidaan katsoa tapahtuneen yksinkertaistettuna riittävän ravinnon ja levon kautta. Aina tämän tunteminen itse ei ole yksinkertaista, kuten edellä todettiin, sillä kehon ensimmäisiä signaaleja stressistä voi olla hyvin vaikea havaita. Psykologista ja fysiologista kuormittuneisuutta sekä palautumista ei toki ole mielekästä tarkastella pitkään toisistaan erillisinä, sillä ihminen on psykofysiologinen kokonaisuus. Esimerkiksi psykologisesta kuormittuneisuudesta seuraavat palautumisongelmat voivat näkyä fysiologisina oireina ja toisinpäin. (Juuti & Salmi 2014, 43-51.) Kokonaisuuden kompleksisuuden takia palautuminen etenkin suuresta kuormituksesta voi vaatia myös ulkopuolista ammattilaisen apua.

Palautumisen tarve, eng. *need for recovery*, on ensimmäinen selkeä, riittämättömän palautumisen merkki. Palautumisen tarpeelle ei ole yksioikoista, ilmiötä rajoittavaa kuvausta. Se on työntekijän henkilökohtainen tunne siitä, milloin työkuormitus on kasvanut sen verran suureksi, että palautumiseen tarvitsee kiinnittää huomiota. Palautumisen tarpeen käsite on hollantilaisten tutkijoiden Marc van Veldhovenin ja Sjaak Broersenin (2003) käsialaa. He loivat palautumisen tarpeen käsitteen riittävän ajoissa tapahtuvan työkuormituksen havainnoinnin avuksi. Tutkijoiden mukaan työkuormituksesta tuleva työväsymys, eng.

fatigue at work, on yksi merkittävimmistä oireista niissä psykologisissa ja psykiatrisissa häiriöissä, jota diagnosoidaan mm. kroonisena työuupumuksena. Kroonistunut työuupumus ja työstressi olivat van Veldhovenin ja Broersenin tutkimuksen aikaan Hollannissa suurimpia syitä sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Samantyyppinen kehitys on nähtävissä myös muissa Euroopan maissa, kuten Suomessa, tehdyissä tutkimuksissa. Mikäli työkuormituksesta palautumisen ongelmiin pystyttäisiin pureutumaan mahdollisimman ajoissa, kuormitus ei pääsisi kehittymään tällaiseksi vakavaksi uupumukseksi. Tunnistamisen helpottamiseksi van Veldhovenin ja Broersenin palautumisen tarpeen voidaan katsoa jakautuvan kahteen osaan. Ensimmäinen on etenkin työpäivän viimeisten tuntien aikana tai välittömästi työpäivän päättymisen jälkeen havaittavissa oleva väliaikainen kuormittuneisuuden, ärtyneisyyden ja väsyneisyyden tunne, joka kuitenkin poistuu ennen seuraavan työpäivän alkamista. Mikäli tunne ei poistu, vaan henkilö aloittaa seuraavan työpäivänsä palautumisen ollessa vielä selkeästi kesken, voidaan sen katsoa kuuluvan toiseen palautumisen tarpeen osioon, jolloin palautumisen tarve alkaa kumuloitua yhdessä kuormittuneisuuden kanssa aiheuttaen lopulta kroonistunutta työuupumusta tai työstressiä. (van Veldhoven & Broersen, 2003.)

Palautumista ovat tutkineet myös psykologian tohtorit Sabine Sonnentag ja Charlotte Fritz (2007), jotka jaottelivat tutkimustensa pohjalta palautumisen psykologiset menetelmät neljään pääkategoriaan, jotka ovat psykologinen irrottautuminen (*psychological detachment from work*), rentoutunut olotila (*relaxation*), taidon hallintakokemus (*mastery experiences*) ja vapaa-ajan kontrolli (*control*) (Sonnentag & Fritz, 2007). Psykologinen irrottautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy vapaa-ajallaan irrottamaan ajatuksensa työstä. Mikäli henkilö mahdollisesti fyysisesti lähtee töistä, eli irrottautuu fyysisesti, mutta työasiat jäävät mieleen pyörimään, niiden ajattelemisen pitää yllä kognitiivista virittäytymistä, jolloin psykologinen työkuormitus jatkuu. Psykologinen irrottautuminen on ensisijainen Sonnentagin ja Fritzin menetelmistä, sillä ilman sitä seuraavat kohdat eivät voi toteutua optimaalisesti. Toinen, rentoutunut olotila, vähentää mielen ja kehon virittyneisyyttä ja täten lisää myönteisten tunnetulojen kokemuksia. Tämä luonnollisesti edesauttaa työstä palautumista. Kolmas palautumisen psykologinen menetelmä, taidon hallintakokemus, on mahdollista saada niin työstä kuin vapaa-ajan toiminnasta. Palautumisen kannalta tähdellisempi on jälkimmäisen tuottama. Taidon hallintakokemus voi olla mikä tahansa positiivinen kokemus, joka saa henkilön tuntemaan itsensä onnistuneeksi, kehittyneeksi tai päteväksi jossain asiassa. Tämä on omiaan lisäämään pystyvyysuskoa ja myönteistä mielialaa, joiden Sonnentag ja Fritz katsovat lisäävän henkilön omia, sisäisiä voimavaroja kohdata työn vaatimuksia. Neljäs ja viimeinen näistä menetelmistä on kontrollin tunne. Ilman sitä tutkijat katsovat sisäisten voimavarojen kasvattamisen olevan lähes mahdotonta. (Sonnentag &

Friz 2007.) Lisäksi luottamus siitä, että pystyy itse vaikuttamaan ja päättämään, miten vapaa-aikansa käyttää, nopeuttaa työkuormituksesta palautumista. Lisäksi se tuo tiettyä vapauden tunnetta, joka on tärkeä tekijä kuormituksesta palautumisen lisäksi esimerkiksi työmotivaation kannalta. (Kinnunen & Feldt 2009, 19.)

Käytössä olevien menetelmien lisäksi palautumisen kannalta erittäin tärkeitä ovat riittävä ja hyvälaatuinen lepo, uni, ravinto ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen. Riippuen työnkuvasta ja esimerkiksi työn fyysisestä rasittavuudesta tai stressaavuudesta, edellä mainittujen tarkempi sisältö ja suhde toisiinsa voi vaihdella merkittävästi.

Työhön sitoutuminen ei automaattisesti tarkoita ongelmia työstä palautumisessa. Tämä, kuten lähes kaikki psykologisesti koettavissa olevat työkuormitukseen ja palautumiseen liittyvät kokemukset, voitaneen luonnehtia henkilökohtaisiksi, myös työntekijän persoonallisuudesta jonkin verran riippuvaisiksi. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että erittäin voimakas sitoutuminen työhön saattaa kasvattaa palautusongelmien riskiä. Erittäin voimakkaasti työhön sitoutuneen henkilön elämä on hyvin työkeskeistä, ja hän samaistuu työhönsä omalla persoonallaan työroolin tullessa tärkeäksi osaksi henkilön minäkäsitystä. Mikäli työ ei voimakkaasta sitoutuneisuudesta huolimatta tyydytä henkilön siihen kohdistamia tarpeita, kuten esimerkiksi mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen tai tiettyyn itsenäisyyteen työn saralla, työn kuormittavuuden tunne lisääntyy ja palautuminen hankaloituu. (Kinnunen, Mauno & Siltaloppi 2009, 55-57.)

Työstä palautumisesta huolehtiakseen työnantajan tulisi huolehtia mm. työmäärän kohtuullisuudesta, oikeudenmukaisesta jaosta sekä kaiken kaikkiaan riittävistä resursseista. Kuormituspiikeiltä ei voitane nykypäivän työelämässä täysin välttyä, mutta edellä kuvailtujen asioiden pitäisi olla kunnossa pitkällä aikavälillä. Työnantajan tulisi myös tarpeen mukaan huolehtia, että työntekijällä on kuormituspiikin jälkeen mahdollisuus palautua kuormituksesta kunnolla. Näitä asioita voidaan käydä työpaikalla läpi esimerkiksi sekä varsinaisten että välikehityskeskusteluiden avulla. Kaiken pohjana on kuitenkin ylipäättänsä työpaikan avoin keskustelukulttuuri, jossa työntekijä voi ja uskaltaa tuoda huolensa tarpeen tulien julki. (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 41-50.)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointiin voidaan katsoa vaikuttavan kaikki työyhteisössä tapahtuva. Työyhteisön ilmapiiri ja työskentelykulttuuri luovat pohjan sille, minkälaiseksi työntekijä kokee työskentelyn sekä miten työntekijän antama työpanos koetaan ja minkälaista palautetta hän siitä saa.

Ihminen usein rakentaa merkittävän osan identiteettiään työnsä kautta. Parhaimmillaan työ tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia kasvaa ihmisenä ja elämän mielekkyyden kokemuksia. Työn voidaan katsoa olevan siinä mielessä yksi elämän merkittävimmistä asioista, sillä työn kautta ihminen voi saada kokemuksen olevansa yksi *meistä*, eli olevansa osa jostain ryhmää. Tällainen kokemus on psykologisen hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeä. Työyhteisössä tämä voi käytännössä joukkoon kuulumisen tunteen lisäksi sitä, että henkilö omaksuu työyhteisön kulttuurin puhetavasta elämän arvoihin. Lisäksi osana työyhteisöä hänestä tulee osittain se henkilö, jonka muut kokevat hänen olevan, eli henkilö persoonallistuu työnsä kautta. Kummallakin näistä on negatiivinen vaikutus hyvinvointiin silloin, jos henkilö ei koe kuuluvansa työyhteisön *meihin*, tai jos hän persoonallistuu työnsä kautta johonkin, joka ei palvele hänen hyvinvointiaan. Äärimmäinen esimerkki tällaisesta on henkilön itsetunnon murentanut työpaikkakiusaaminen, jonka seurauksena hän mahdollisesti persoonallistuu tuntemuksiensa kautta sekä taidottomaksi että epäonnistuneeksi. (Juuti & Salmi 2014, 71-77.)

Edeltävää jatkaen ryhmään kuuluminen, työelämässä työyhteisöön kuuluminen, luo ihmiselle sosiaalisen identiteetin. Sosiaalista identiteettiä muodostaessaan ihminen kategorioi itsensä johonkin ryhmään kuuluvaksi ja täten hänen sosiaalinen minänsä *depersonalisoituu* eli muovautuu ryhmän mukaiseksi. Sosiaalinen identiteetti muodostuu siis ryhmäjäsenyyden kautta; minusta tulee yhtä kuin *me*. *Me* muodostaa niin kutsutun sisäryhmän, joka voi olla tiiviimpi, kuten esimerkiksi tietyn joukkueen fanit tai laajempi, kuten tietyn lajin faneja. Käsitteen sosiaalinen identiteetti loivat 1970-luvun lopulla sosiaalipsykologian tutkijat Henri Tajfel ja John Turner, kun taas minän depersonalisoitumista tutki ja kehitti 1980-luvun lopussa sosiaalipsykologi John Turner kollegoineen. Ihmisellä voi olla useita sosiaalisia identiteettejä, jotka ovat sidoksissa tämän elämässä läsnä oleviin eri ryhmiin. Sosiaalisen identiteetin voidaan katsoa muovautuvan edellä kuvailtujen prosessien kautta automaattisesti, eikä siltä voi täysin välttyä. Mikäli henkilö ei koe kuuluvansa sisäryhmään; identifioituu hän osaksi ulkoryhmää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hän kokee olevansa ryhmän ulkopuolinen. Työhyvinvoinnin kannalta on siis tärkeää, että työyhteisö olisi tässä mielessä mahdollisimman kokonainen ja avoin. Työympäristön ja kollegoiden vaikutus työhyvinvointiin on erittäin merkittävä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 71-106.)

Vaikka työ on tärkeä osa elämäämme, ei ole pitkällä aikavälillä mielekästä irrottaa työhyvinvointia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Etenkin esimerkiksi viime vuosina yleistyneen etätyöskentelyn kautta raja työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin välillä on sumentunut entisestään, ellei jopa kadonnut kokonaan. Tämä tulee huomioida työkuormitusta ja siitä palautumista tarkastellessa, sekä ottaa huomioon osana johtamistapoja. Psykofyysisyyden

lisäksi nykykäsitys ihmisyydestä korostaa omien valintojen mahdollisuutta sekä oman toiminnan tärkeyttä (Juuti & Salmi 2014, 227.)

4 Verkostotyöskentely ja -johtaminen valtion hallinnossa

Verkosto muodostuu useamman toimijan välisestä tiedon ja resurssien jakamiseen perustuvasta yhteistyösuhteesta, joka usein ylittää toimialarajat. Toimija voi olla yksilö, ryhmä tai kokonainen organisaatio. Verkosto edellyttää toimiakseen erilaisia verkostoitumistapoja, jotta tiedon ja osaamisen jakaminen verkoston kesken onnistuu yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009 11-15.)

Verkostoa voidaan kuvailla arvontuottamismalliksi, sillä sen tarkoitus on yhdistää toimijoidensa osaaminen ja voimavarat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Linjaorganisaatiossa mallin toimijat ovat lineaarisesti ja hierarkkisesti järjestäytyneet; toimijalla on kerrallaan vain yksi esimies, joka on loppuen lopuksi vastuussa johtamastaan toiminnasta. Verkosto rikkoo tämän lineaarisuuden sekä hierarkkisuuden, muttei poista toimijoiden välistä sitoutuneisuutta tai riippuvuussuhteita, pikemminkin muovaa niitä yksisuuntaisesta monisuuntaisemmaksi, verkostoksi. Näiden voidaan katsoa verkostossa jopa kasvavan yhteistä tavoitetta kohti työskennellessä. Verkosto ei myöskään ole samalla tavalla jäykkä toimintamallissaan kuin esimerkiksi linjaorganisaatio, sillä sen lopulliseen muotoon vaikuttavat niin rakenne, tarkoitus ja toiminta, joihin se on perustettu, johtajuuden tapa kuin toiminnan luonne. Johtajuuden tavaltaan verkosto voi nojata mm. yhteen johtajaan tai käytössä voi olla ns. jaettu johtajuus, jolloin verkostoa johtaa useampi toimija keskenään hyvin tasavertaisina. (Valtioneuvoston kanslia 2019.)

Verkosto pohjautuu vastavuoroisuudelle, tasavertaisuudelle ja tietynlaiselle vapaaehtoisuudelle. Verkoston työskentelyä kuvastaa myös verkoston ja sen toimijoiden itseohjautuvuus, sillä siten verkosto kykenee toimimaan optimaalisesti ja dynaamisesti kohti tavoitteitaan. Ilman itseohjautuvuutta verkosto jää helposti kömpelöksi. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että työstä ja sen tuloksista saatava hyöty kulkee verkoston läpi. Näin ollen se tarkoittaa myös sitä, että toimiakseen optimaalisesti verkoston kaikkien toimijoiden on kannettava kortensa kekoon työtehtävien ja vastuiden jaon mukaisesti. Tasavertaisuudella tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että verrattuna esimerkiksi linjaorganisaatioon, verkoston toimijat ovat tasavertaisia siinä, mitä tulee vallan määrään. Käytännössä verkostolla on kuitenkin usein vähintään yksi johtaja, minkä lisäksi oletuksia yksittäisten toimijoiden valta-asemaan liittyen voi syntyä inhimillisesti esimerkiksi näiden taustaorganisaatioiden perusteella. Tästä huolimatta valta esimerkiksi äänioikeudella tai vastuulla mitattuna pitäisi jakautua verkostossa tasavertaisesti. Verkoston päätöksentekoa luonnehtiikin kollektiivisuus ja osallistavuus läpi prosessin. Vapaaehtoisuudella tässä kontekstissa tarkoitetaan

toimijoiden omasta yhteistyön halusta tai tarpeesta juontuvaa verkoston jäsenyyttä. Vaapaaehtoisuudesta huolimatta verkoston jäsenyyden voidaan katsoa olevan myös tietyissä määrin sitova, jotta tasavertaisuus voi toteutua. (Valtioneuvoston kanslia 2019.)

Työelämän verkostot eivät sinänsä ole uusi juttu, mutta verkostotyöskentely ja verkostojen tärkeys ovat nostaneet yhä enemmän päätään viimeisten vuosien aikana. Hyvin toimiva verkosto pystyy reagoimaan tämän päivän työelämän haasteisiin ja vaatimuksiin dynaamisesti, mikä sujuvoittaa ja auttaa edelleen tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteiskunnan ja työelämän toiminnan nykyisessä vauhdissa omalta toiminnaltaan jäykät ja raskaat organisaatiot eivät pärjää entiseen tapansa täysin ilman muutoksia. (Sydänmaanlakka 2015, 161-169.)

Verkostotyöskentely lähtee liikkeelle yhteisestä tahtotilasta ja tavoitteesta. Sen käsitteisiin kuuluvien itseohjautuvuuden ja yhteisillä alustoilla tiedon vaihdon kautta yhteisen tavoitteen eteen työskentelyn voidaan luonnehtia olevan tuttuja ministeriöissä jo enne varsinaista verkostoajakautta. Ministeriöissä on esimerkiksi ollut myös monia hankkeita, joiden työskentelytapa lähenee verkostoa. Verkostotyöskentelyä laajasta näkökulmasta käsin katsottaessa valtion hallinnosta löytyy jo useita ammatillisia vertaisverkostoja, joiden tarkoitus on jakaa ja kehittää tietyn asianalan osaamista. Suurelta, pitkään samalla tavalla toimineelta organisaatiolta, jolla on kuitenkin merkittäviä perustehtävänsä liittyviä velvoitteita ja odotuksia, pienikin muutos voi viedä aikaa. Dynaaminen ja liikkeissään joustava verkosto sovitettuna valtion hallinnon erityisalaan tarjoaa kuitenkin merkittävän työkalun niin nyky-yhteiskunnan hektisyyteen kuin johonkin tiettyyn kehitystarpeeseen vastatessa. (Einola-Pekkinen & Virolainen, 2019.)

Verkoston johtaminen valtion hallinnossa ei välttämättä eroa itse johtamisen osalta yksityisen puolen liiketalouden verkostojohtamisesta merkittävästi. Merkittävin ero näiden välillä tulee verkostojen luonteesta, ja valtionhallinnon verkostojen toimijoita määrittelevistä piirteistä. Valtion hallinnon toimijoita sitovat erilaiset velvoitteet ja odotukset kuin yksityisen sektorin toimijoita. Verkostossa nämä velvoitteet ja odotukset saattavat jopa korostua fyysisen toiminta-alueen laajuuden takia. Tällä hetkellä valtionhallinnon verkostojohtamiseen vaikuttanee sen uutuus; vaikka verkostoja ja verkostotyyppistä työskentelyä olisi ollut jo pitkään, monissa paikoissa laajoja, linjaorganisaation rakenteita poikkileikkaavia verkostopohjaisia ohjelmia vasta pilotoidaan. Verkostolle ominainen tietyn tyyppinen ennakoimattomuus ja joustavuus eroaa paikoitellen huomattavastikin pitkään tietyllä rutiinilla pyöri-neestä, ennakoitavuuteen perustuvasta valtion hallinnosta, ja tämä luonnollisesti näkyy myös johtamistavoissa uusina haasteina ja mahdollisuuksina.

Verkostojohtaminen pyrkii edistämään verkoston toimintaa kohti tavoitteita. Käytännössä tämä tapahtuu verkoston toimijoihin vaikuttamisella. Tällä viitataan siihen, kuinka yksittäinen toimija voi motivoida, aktivoida ja ohjailla verkoston muita toimijoita kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Vaikka yhteiset tavoitteet ovat ensisijainen ohjenuora verkoston toimijoille, syntyy toimijoiden autonomisuutta korostavassa verkostotyöskentelymallissa kullekin toimijalle helposti omat verkostoa koskevat tavoitteet ja odotukset. Kuten edellä todettiin, hyvin toimivassa verkostossa korostuu myös toimijoiden itseohjautuvuus. Verkostojohtaminen on toteutettava niin, ettei toimijoiden tasavertaisuus, vastavuoroisuus tai itseohjautuvuus kärsi. (Rajala & Westerlund 2009, 155-158).

Verkostojohtamisessa korostuu vaikuttamisen, ohjauksen, integroinnin ja koordinoinnin tärkeys. Nämä jakautuvat edelleen sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten ymmärtämiseen sekä tiedon keräämiseen ja jakamiseen. (Rajala & Westerlund 2009, 166). Verkoston resurssit ovat fyysisesti laajemmalle levittyneinä, joten tiedonkulkuun ja resurssien yhdistämiseen ja valjastamiseen optimaalisesti verkoston käyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota strategiaa, toimintamalleja ja käytännön työtä suunnitellessa ja rakentaessa. Henkilöstöjohtamiseen erikoistunut konsultti Pentti Sydänmaanlakka puhuu paljon strategisen ajattelun tärkeydestä läpileikkaavana osana julkishallinnon johtamista. Strateginen ajattelu edellyttää herkkää havainnointia ja dynaamista reagoimista ympäristön muutoksiin. Kaikkien verkoston toimijoiden omaksuessa strategisen ajattelun palvelee se verkoston toiminnan yleisiä lainalaisuuksia erinomaisesti. Johtamisen kannalta katsottuna strategisessa ajattelussa on kyse halutun tulevaisuuden ennakoimisesta ja todeksi tekemisestä. Riippuen verkoston tavoitteista, eli olemassa olon syistä, strategisen ajattelun voidaan katsoa olevan sen onnistumisen ytimessä. (Sydänmaanlakka 2015, 42, 128.)

Edellä käsiteltiin sosiaalisen identiteetin ja *me*-ryhmän tärkeyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tähän kokonaisuuteen on verkostojohtamisella suuri vaikutus. Verkoston tasavertaisuuden säilyttämiseksi johtajan on yhä tärkeämpää kokea olevansa ”yksi meistä” – niin omasta kuin verkoston muidenkin jäsenten mielestä. Näin ollen verkoston johtamista suunnitellessa on erityisen tärkeää keskittyä *meihin*, verkoston muodostamaan ryhmään. Verkoston kannalta ei ole johdonmukaista keskittyä hyvän johtajan tai johtamisen ominaispiirteisiin, vaan siihen, miten johtajuuden avulla *meidät* saadaan omaksumaan samat tavoitteet, ja työskentelemään mahdollisimman itseohjautuvasti ja täten tuottavasti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 71-79.)

Johtajuutta tutkiessa ongelmallista on käsitteen monipuolisuus. Psykologi Liisa Keltinkangas-Järvinen (2014) on todennut, että työhyvinvoinnin kannalta hyvästä johtamisesta on suhteellisen vähän tutkimusta, jossa olisi tarpeeksi luotettavaa tutkimusevidenssiä. Tämä

ongelmallisuus johtuneen siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen on suhteellisen uusi näkökulma johtajuustutkimuksessa sekä siitä, että käsitteenä hyvä johtajuus voi vaihdella huomattavastikin riippuen siitä, keneltä asiaa kysytään. Työssään hyvinvoiva ihminen ei välttämättä ole tuloksellisesti ahkera. Myöskään työntekijöiden kokemusten mukaan hyvä johtaja ei tarkemmin tarkasteltuna kerro vielä mitään; miksi johtajasta pidetään? Koska hän on ihmisenä mukava? Koska hän ei vaadi liikoja? Koska hän on kannustava ja aina täynnä ideoita? Keltinkangas-Järvinen kuitenkin toteaa, että työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna asiantuntijaorganisaation johtamisessa olisi mielekästä pyrkiä auttamaan asiantuntijoita tunnistamaan omat sisäisen palkitsemisen ja itseohjautuvuuden tapansa. (Keltinkangas-Järvinen 2014.)

Johtajuustutkimuksen ongelmallisuudesta huolimatta tutkimustenkin perusteella on selvää, että jokapäiväisellä johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä itse kokee työnsä ja asemansa työpaikalla. Tämän kannalta on tärkeää, että esimies ylläpitää vuorovaikutusta olemalla aidosti kiinnostunut johtamansa ryhmän jäsenten jokapäiväisestä työstä ja heidän tärkeinä pitämistään asioista. Vuorovaikutus korostuu etenkin muutostilanteissa, kuten esimerkiksi vakiinnuttaessa verkoston tyyppejä uusia työskentelymalleja. Verkoston toimijoiden keskinäisestä tasavertaisuudesta huolimatta esimies kykenee muita enemmän vaikuttamaan toiminnan päämääriin ja tavoitteisiin, sekä edelleen käytännössä tehtävään työhön ja sen jakautumiseen. (Juuti & Salmi 2014, 148-151.) Tämä korostuu etenkin verkostoissa, jotka toimivat osana perinteisempiä organisaatioita tai niiden rinnalla.

Joidenkin näkökulmien mukaan verkostoa ei itseasiassa edes pysty johtamaan, sillä johtajuus rikkoo verkoston toimijoiden autonomian, jolloin verkostosta tulee hierarkia (Rajala & Westerlund 2009, 166). Näkemys on ymmärrettävä, mutta todellisuus ei toki ole näin mustavalkoinen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta nykytutkimuksien olevan samaa mieltä siitä, että menestynyt johtaminen on aina sidoksissa kontekstiinsa, siinä on kyse johtajan tai johtajien ja työntekijöiden välisestä suhteesta, ei johtajan ominaisuuksista, ja että johtaminen on vaikuttamisen kautta tapahtuvaa sosiaalisen todellisuuden muuttamista (Haslam, Reicher & Platow 2012, 71.)

5 Työmotivaatio

Päästäkseen käsiksi työmotivaatioon, on ensin tarkasteltava motivaation syntyä. Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta, jotta tämä voisi saavuttaa tavoitteensa. Toiminnan intensiivisyys määräytyy sen mukaan, kuinka voimakas motivaatio on. Terminä motivaation kantasana on motiivi, jolla tarkoitetaan syytä tai aihetta toiminnan takana. Motivaation voidaankin katsoa olevan joko eräänlainen motiivien verkko, tai motiivien aikaansaama rypäs erilaisia tarpeita ja yllykkeitä, jotka saavat henkilön toimimaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaation määrä voi vaihdella mm. henkilön persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan. (Sinokki 2016, 60-61.)

Työmotivaatio on työhön liittyvä motivaatio, joka ohjailee henkilön toimia ja tämän vireyttä työn tekemisessä. Työmotivaatioon voidaan katsoa liittyvän persoonallisuuden ja elämäntilanteen lisäksi työyhteisö, sen johtamistapa sekä itse työn ominaisuudet. Pitkän aikavälin työhön motivoitumisessa on ensisijaista, että henkilö kokee olevansa oikealla alalla. Työmotivaation kannalta muita olennaisia asioita ovat työn merkityksen tiedostaminen ja luottamus suoriutumiseen sekä pätevyyteen omassa tehtävässä, mutta myös valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa. Viimeisenä mainitusta esimerkkinä toimivat etätyöpäivät tai mahdollisuus työvälineiden valintaan. Luottamus omassa tehtävässä suoriutumiseen sekä pätevyyteen ovat sidoksissa henkilön pystyvyysuskoon, johon vaikuttaa tämän saamat taidonhallintakokemukset. Näitä pystyvyysuskoa vahvistavia taidonhallintakokemuksia voi saada niin työstä kuin vapaa-ajan harrastuksista (Sonnentag & Fritz 2007). Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna työmotivaatiota voidaan luonnehtia myös vahvasti tilannesidonnaiseksi. Esimerkiksi epämieluisaa aihetta käsittelevään palaveriin perjantai ilta-päivällä mennessä olo ei välttämättä ole kovin motivoitunut, vaikka kaikki edellä mainitut työmotivaatioon vaikuttavat asiat täytyisivätkin. (Sinokki 2016, 12-13, 80.)

Motivaatioteorioita ja -määritelmiä on monia. Näkökulmat, joista käsin motivaatiota tarkastella, vaihtelevat taustalla vaikuttavan psykologisen ajattelutavan suuntauksen mukaan; varhaisimmat pitävät ihmistä suhteellisen passiivisena, täysin sisäisten viettien ja ulkoisten ärsykkeiden vietävänä. Myöhemmissä ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka pyrkii itse tyydyttämään psykofysiologisia perustarpeitaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Karkeasti motivaatio voidaan kuitenkin jakaa sisä- ja ulkosyntyiseen. Sisäsyntyisessä motivaatiossa itse toiminta koetaan miellyttäväksi ja palkitsevaksi; motivaatio syntyy sisältäpäin, jolloin sitä ei voi ohjailla esimerkiksi ulkoisin palkkioin. Vahva sisäsyntyinen motivaatio myös ruokkii itseään, jolloin motivaation ylläpitämiseen ei usein tarvita toiminnan ja sen tulosten ulkopuolisia asioita. Selkeä esimerkki

sisäsyntyisestä motivaatiosta on itsensä kehittämisen tarve jonkun taidon parissa; asian harjoittelu ja täten taidon karttuminen itsessään motivoivat. Ulkosyntyinen motivaatio syntyy ulkoisista ärsykkeistä, ja näin ollen sitä voidaan myös ohjailla ulkoapäin. Tällöin motivaatio syntyy toiminnan seurauksena saadusta asiasta, kuten esimerkiksi palkkiosta. Yleisesti voitaneen luonnehtia sisäsyntyisen motivaation vastaavan ns. ylemmän asteen tarpeisiin, kuten juuri itsensä kehittämiseen, ulkoisen motivaation vastatessa ns. alemman asteen tarpeista, kuten jotkut fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet. (Piirainen 2014.)

Ei ole yhtä oikeaa vastausta kysymykseen parhaasta työmotivaattorista. Joku motivoituu työn tarjoamista haasteista, toinen motivoituu tunnepohjaisesti eli esimerkiksi mahdollisuudesta auttaa, kolmannen motivaattorina on onnistuneesta työstä saatava palkkio. (Sinokki 2016, 80.)

Kuormittuneena motivaatio usein laskee. Kuormittuneisuudella ja kuormituksesta palautumisen menetelmillä onkin pitkällä aikavälillä merkittävä vaikutus työmotivaatioon; mikäli työ vaatii jatkuvaa omien resurssien yläreunalla toimimista eikä vaatimuksista ehdi palautua tehtävien välissä, on tilanteen negatiivinen vaikutus työmotivaatioon selvä, etenkin jos ei koe vaikutusmahdollisuuksia tilanteeseen olevan. Tällöin työmotivaatio saattaa laskea, vaikka se olisi ollut lähtökohtaisesti sisäsyntyistä ja henkilö olisi kokenut kutsumusta työhönsä. Työkuormituksen ennaltaehkäisyllä, mikäli se on vain mahdollista, voidaan siis vaikuttaa työmotivaatioon. Kuormittuneisuus on osa työhyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät ovat usein innostuneita ja motivoituneita, jolloin työn laatu paranee ja he saavat entistä enemmän aikaan. Erityisesti silloin, kun kutsumus tehtävään työhön ei ole suuri, on työhyvinvoinnin vaikutus motivaatioon suuri. (Sinokki 2016, 43.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerron tutkimuksen toteuttamisesta. Käyn tarkemmin läpi opinnäytetyölle valitsemani tutkimusmenetelmän painotuksineen, sekä työn tekemiseen käyttämäni laitteiston. Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, tutkimuskysymysten painottuessa henkilökohtaisiin kokemuksiin hyödynsin menetelmässäni lisäksi fenomenologisia vivahteita. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohteen todellisuutta, ja tämän sille antamia merkityksiä tutkimuskysymysten viitekehyksessä. Ymmärryksen ohella tätä koettua todellisuutta voidaan tulkita. (Vilkkä 2015, 118). Fenomenologia, jota tässä tutkimuksessa käytetään soveltavana lähestymistapana, korostaa vielä enemmän ihmisen subjektiivisia havaintoja ja kokemuksia näistä kysymyksistä. Fenomenologian avainsana on *kokemuksellinen suhde*, millä tarkoitetaan sitä vuorovaikutussuhdetta ihmisten, ympäristön ja ilmiöiden välillä, josta käsin tutkittava kokemus syntyy. Lähestymistavan tiedonkeruumenetelmäksi soveltuu esimerkiksi kertomuksenomaisia vastauksia hakeva haastattelu. (Vilkkä 2015, 171-173.) Kyseisen menetelmän valitsin siis edellä kuvailtujen perustelujen lisäksi siksi, että työni tarkastelee henkilökohtaista työkuormituksen kokemusta ja hallintaa organisaatiolle tuntemattomammassa verkostotyöskentely-ympäristössä, ja edelleen sitä, minkälainen rooli verkostojohtamisella tässä kokonaisuudessa on.

Koska Vesiensuojelun tehostamisohjelma, johon opinnäytetyö kiinnittyy, käynnistyi keväällä 2019 työharjoitteluni aikana, oli luontevaa aloittaa työn tekeminen samalla. Työ käynnistyi toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen kautta, joissa keskustelimme siitä, mihin kysymyksiin tutkimuksella lähdetäisiin etsimään vastauksia. Näiden keskustelujen, ja työharjoittelukuukausien aikana saamani tilannekuvan perusteella hahmottelin kolme päätutkimuskysymystä, jotka päättyivät valmiiseen työhön seuraavissa muodoissa. Millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi? Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon? Miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohtamisessa? Kysymysten teema on pysynyt samana läpi työn, mutta niissä käytettyjä sanavalintoja on matkan varrella muokattu ymmärryksen parantamiseksi. Tutkimuskysymysten saatua toimeksiantajan hyväksynnän, aloin luoda haastatteluja edeltävää pohjustuskyselyä, joka toteutettiin touko-kesäkuussa. Kyselyssä esitettyjen kysymysten asettelussa toimeksiantaja ei ollut mukana; loin kyselyn itsenäisesti aikaisempien keskustelujemme, oman kokemukseni ja edellä avatun lukemani työkuormitusta koskevan tietoperustan avuin. Valmis kysely- ja raportointityökalu Webropolin avulla toteutettu strukturoitu kysely lähetettiin kahdeksalle Vesiensuojelun tehostamisohjelman parissa työskentelevälle ympäristöministeriön virkamiehelle, joista viisi työskenteli asiantuntijatehtävissä ja kolme esimiestehtävissä. Virkamiehet, joille kysely lähetettiin ja

jotka myöhemmin haastateltiin, valittiin toimeksiannon ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Strukturoitu kysely mielletään usein kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, mutta valitsin sen kvalitatiivisen tutkimustyöni alkuun, koska koin sen loogiseksi välineeksi lähtötilanteen kartoittamiseen ennen haastatteluja. (Drake & Salmi 2018.) Näin ollen haastatteluissa pystyimme heti pureutumaan syvemmälle tutkimuskysymysten teemoihin. Täten en analysoinut kyselyn vastauksia erikseen tutkimukseni tuloksia varten, vaan ne sulautuivat osaksi kokonaisvastauksia yhdessä haastattelujen vastauksien kanssa.

Aikataulusyistä itse haastattelu toteutettiin kahdeksasta kyselyyn vastanneesta virkamiehestä kuuden kanssa. Haastatelluista asiantuntijatehtävissä työskenteli kolme virkamiestä, ja esimiestehtävissä kolme. Tarkemmin haastateltujen nimet on jätetty lopullisesta työstä pois, koska osa heistä niin toivoi, eikä nimien katsottu olevan relevantteja tuloksen kannalta. Haastattelut noudattivat puolistrukturoidun teemahaastattelun mallia, mikä valikoitui haastattelumenetelmäksi, sillä haastattelun aikana käytiin tutkimuskysymyksien teemat läpi haastatellun Webropol-kyselyvastauksien pohjalta. Näin ollen jokainen haastateltava luonnehti suhteellisen vapaasti kokemuksiaan työkuormituksesta, sen hallintamenetelmistä ja vaikutuksesta työmotivaatioon sekä kokemuksiaan verkostotyöskentelystä ja siihen liittyvistä asioista työpaikalla. Esitin tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli näin sen tilanteessa tähdelliseksi.

Haastattelut tehtiin ympäristöministeriössä elokuun lopun ja lokakuun alun välissä, ja ne kestivät 35 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelutilanteiden kestojen välinen ero aiheutui haastatelluiden vastauksien ja tutkimuskysymyksiin liittyvien kokemusten keskinäisestä eroavaisuudesta. Nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla myöhempää litterointia varten. Fenomenologian tottumuksia seuraten litteroin eli muutin ääninauhalliset haastattelut tekstimuotoon asiatarkesti, sillä en nähnyt tarvetta kokonaisvaltaiseen, pikkutarkkaan litterointiin (Vilkkä 2015, 137). Tuloksia varten analysoin näin saamaani materiaalia tutkimuskysymysten näkökulmasta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja laadullisia menetelmiä avuksi käyttäen. Tulokset jaoin kolmeen osaan tutkimuskysymysten mukaan. Haastateltujen anonymiteetin säilyttääkseni esittelen tulokset pääasiassa aiheittain ja kokemuksittain, en henkilöittäin.

Itse työ toteuttamiseen käytettiin lähdemateriaalin lisäksi Haaga-Helian kirjastopalveluista lainattua Olympus DM-650 nauhuria haastatteluiden nauhoittamisen osalta, sekä koulun tarjoamaa lisenssiä Microsoft Word-ohjelmistoon itse työn kirjoittamisen ja haastatteluiden litteroinnin osalta. Lähtötilannetta kartoittava verkkokysely toteutettiin koulun kautta Webropol-alustalla.

7 Tulokset

Seuraavassa osiossa käyn läpi teemahaastatteluiden, ja täten myös lähtötilannetta kartoittaneen kyselyn tulokset tutkimuskysymysten kautta. Haastatellut kokivat vastauksiensa hieman elävän työympäristön tilanteiden, työtehtävien ja sen hetkellisen kuormittavuuden mukaan. Ellei kyseessä ollut jokin tietty tapahtuma, he kokivat vastauksien kuitenkin edustavan hyvin keskiarvoa, jonka ympärillä kokemukset elävät. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka olen toteuttanut pääasiassa teemahaastatteluiden avulla, tuloksissa maininta siitä, että yksi- tai useampi haastatelluista koki tietyn asian tietyllä tavalla, ei välttämättä tarkoita, että muut haastatelluista olisivat kokeneet sen toisin. Muut haastatellut eivät välttämättä nostaneet kyseistä huomiota esille. Tuloksien selkeyden ja haastateltujen virkamiesten anonymiteetin säilyttämiseksi koin tämän selkeimmäksi tavaksi tuoda tulokset julki. Samasta syystä haastateltuja virkamiehiä ei esitellä tutkimuksessa esimies- tai asiantuntija-asemaa tarkemmin. Tämän jaoin nostin esille, sillä koin sen vaikuttavan haastateltujen vastauksiin ja siihen, miten he kokivat etenkin työkuormituksen sekä verkostotyöskentelyn. Kaikilla haastatelluilla on takanaan pitkä virkamiesura, joko tehtävistä, joissa he olivat haastatteluiden aikana ja jotka liittivät heidät Vesiensuojelun tehostamisohjelmaan, tai sitten muista asemaltaan vastaavista tehtävistä. Ennen kuin pureudun tuloksiin tutkimuskysymyskohtaisesti, esitän seuraavaksi jokaisesta kohdasta lyhyen tiivistyksen alustukseksi.

Haastatellut kokivat työkuormitus jatkuvana, muttei pidemmällä aikavälillä häiritsevänä. Kuormituksen luonne oli selkeästi hyvin aaltoilevaa. Kuormituksen ei koettu jäävän niin sanotusti päälle, vaan kuormittuneisuus väheni kuormituksen aiheuttajan poistuttua tai loputtua. Haastatellut pyrkivät hallitsemaan työkuormitusta pääasiassa erilaisten suunnittelumenetelmien sekä tehtävien mukana toteutettavan priorisoinnin avulla. Tällaisia olivat mm. to do-listat, kalenterinhallinta ja työn pitkien linjojen sekä lomien suunnittelu mahdollisuuksien mukaan kuukausia tai vuosi eteenpäin. Käytössä oleviin hallintamenetelmiin haastatellut olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä.

Haastateltavat kokivat verkostotyöskentely mielenkiintoisena, välttämättömänä osana tulevaisuuden työskentelyä. Näkemykset verkostotyöskentelystä vaihtelivat sen mukaan, kuinka paljon haastatellut olivat haastatteluhetkeen mennessä ehtineet olla käytännön verkostotyöskentelyssä mukana ja mitä he käsittivät verkostotyöskentelyn olevan. Aluksi vastuiden jakoon liittyvien epäselvyyksien koettiin aiheuttavan kuormittuneisuutta, mutta verkostotyöskentelyn lähdettyä kunnolla käyntiin ja vastuiden jaon selkeydyttyä, kuormi-

tuksenkin koettiin helpottaneen. Nähdäkseni kaikki edellä kuvailtu liittyi tällaisen verkostotyöskentelyn uutuuteen, sillä vaikka ministeriössä on totuttu vankkaan yhteistyöhön eri osastojen ja ministeriöiden välillä, tällä tavoin kansalaisyhteiskuntaan ulottuva verkostotyöskentely on vielä suhteellisen uutta. Suurimman eron haastatellut kokivat olevan verkoston ja perinteisen linjaorganisaation rakenteiden välillä, minkä koettiin käytännössä näkyvän jälleen erityisesti viestinnällisissä seikoissa, sekä valintojen ja toiminnan lähtökohdissa; verkoston tarpeista ja ulottuvuuksista huolimatta ministeriön perusmandaattien tulee osana valtionhallintoa toteutua. Näiksi mandaateiksi haastateltavat kokivat mm. tietynlaisen vakauden, luottamuksen sekä tasavertaisuuden.

Erityisesti muutama esimiesasemassa työskentelevä haastateltava näki verkostojohdamisen uutena, sillä ennen Vesiensuojelun tehostamisohjelmaa ministeriössä ei ole ollut tietyn ohjelman johtoon erikseen rekrytoituja henkilöitä. Pienemmässä mittakaavassa toimineet ohjelmat eivät ole perustuneet samalla tavalla verkostoon, jolloin ne ovat olleet perinteisten yksiköiden johdettavissa, jolloin myös mahdolliset asiantuntijarekrytoinnit ovat tapahtuneet yksikköihin. Kaikki haastatellut kokivat tehostamisohjelman johdon tehneen hyvää työtä, tosin laajempi analysointi koettiin vaikeaksi ohjelman ollessa tutkimushetkellä vielä suhteellisen alussa.

7.1 Millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi?

Haastateltavat kokivat lähes poikkeuksetta olevansa vähäisesti tai jonkin verran kuormittuneita työstä. Kuormituksen määrä vaihteli kausittain, eikä sitä koko ajan koettu lainkaan. Kuitenkin suoraan Vesiensuojelun tehostamisohjelmaan liittyvän kuormituksen koettiin yleisesti ottaen tasaantuneen nyt ohjelman lähdettyä kunnolla käyntiin.

Haastatellut kokivat ohjelman alkuun sijoittuneen kuormituspiikin johtuneen silloisista vastuidenjaon epäselvyyksistä, jotka tekivät kokonaisuudesta epäselvän ja täten psyykkisesti kuormittavan. Muutama haastatelluista koki, että roolien tulisi olla selvät heti alusta asti suunnittelutyön kautta, toisaalta taas useampi haastatelluista näki, että näinkin ison ohjelman pilotiksi Vesiensuojelun tehostamisohjelma käynnistyi kokonaisuudessaan alun epäselvyyksistä huolimatta hyvin. Haastatteluhetkellä, noin kuusi kuukautta ohjelman alkamisesta, kaikki haastatellut kokivat vastuualueiden olevan jo riittävän selkeitä, vaikkakin niiden uskottiin mitä luultavimmin vielä jonkin verran matkan varrella muovautuvan. Muutama haastateltu koki vastuiden epäselvyyksiin liittyvän kuormituksen syntyvän siitä, että verkostossa vastuita ei yleisestikään jaeta samalla tavalla kuin linjaorganisaatiossa. Esimerkkinä tästä toimii erään asiantuntijatehtävissä työskentelevän haastatellun työskentely ohjelman teemoja poikkileikkaavien asioiden parissa. Hän koki haasteita joskus tulevan

siitä, etteivät kollegat välttämättä hahmota, mitä kaikkea näihin ohjelman teemoja poikkeileikkaaviin vastuualueisiin lukeutuu.

Tarkemmin virkamiehet kokivat haastattelujen aikaisen työkuormituksen vähäisenä, mutta kausittain jatkuvana. Yksi esimiestehtävissä työskentelevä haastateltava luonnehti työkuormituksen olevan miltei jatkuvaa. Toisaalta kukaan haastatelluista ei kokenut työkuormitusta merkittävästi häiritsevänä tai sellaisena, josta palautuminen olisi erityisen haastavaa. Yksi haastatelluista vastasi, ettei kokenut olevansa varsinaisesti kuormittunut työstä ennen Vesiensuojelun tehostamisohjelman alkua, eikä kokenut ohjelman sitä lisänneen.

Haastatellut kokivat työkuormituksen syntyvän useimmiten aikapaineista, nopealla aikataululla tulevista niin sanotuista ad hoc-tehtävistä, asioiden kasautumisesta tai päällekkäisyydestä, sekä työympäristössä syntyvistä, ihmisten välisistä asioista. Kaksi esimiestehtävissä työskentelevää haastateltua koki vastuun selkeästi tavallista kuormittavampana lomakausina, osan vastuussa olevista henkilöistä ollessa lomalla. Yksi, myös esimiesasemassa työskennellyt haastateltava painotti vastauksessaan, että työssä tapahtuvia asioita enemmän kuormitusta, niin sattuessaa, aiheuttaa henkilökohtaisen elämän asiat, jotka heijastuvat vahvasti kokonaiskuormituksen kautta työhön. Haastatellut kokivat poikkeuksetta työn kuormittavuuden olevan myös kausiluontoista; kuormituspiikkejä koettiin tulevan jokseenkin ennakoitavasti eri vuoden vaiheisiin sijoittuen.

Työn henkisen kuormittavuuden haastatellut kokivat välillä suurena. Eräs asiantuntijatehtävissä työskentelevä haastateltu nosti esiin niin sanotusti osien välissä olemisen; ministeriöllä on tehostamisohjelmassa hallinnoiva ja organisoiva osuus, eli ministeriössä on ohjelman teemojen ohjaus- ja johtoryhmät, ja käytännön työ sekä sen koordinointi on jaettu verkostossa mukana oleville eri aluehallintaviranomaisille. Haastateltu luonnehti näiltä verkoston talon ulkopuolisilta sekä sisäpuolisilta tahoilta tulevan kummaltakin kiireellisiä ad hoc-pyyntöjä tahojen ”välissä” oleville virkamiehille, eli esimerkiksi haastatellulle itselleen, joiden hoito edellyttää yhteyden ottoa eri puolille verkostoa, ja näin ollen vie suhteellisesti resursseja. Hän koki tämän luonnolliseksi osaksi verkostotyöskentelyä, mutta näki sen olevan ennakoitavissa laajalla, vahvalla suunnittelulla. Erityisesti kaksi haastatelluista nostivat vahvasti esille myös käytössä olevien digitaalisten ratkaisujen osuuden kokonaiskuormituksessa; he kokivat aikataulun uusien ratkaisujen omaksumiseen olevan liian tiukka. Toinen heistä luonnehti, että vaikka koulutuksia järjestetään, niihin ei käytännössä ehdi koskaan osallistua. Toinen taas mainitsi käytössä olevia järjestelmiä olevan useita, mutta niiden keskinäisen keskusteluveduuden sekä virkamiesten tarpeisiin vastaamisen olevan paikoitellen hyvin heikko. Digitaalisiin ratkaisuihin liittyvä tilanne ei haastateltujen kokemuksen mukaan liity vain Vesiensuojelun tehostamisohjelmaan, mutta se nostettiin

esille, sillä sen koetaan vaikuttavan työn kokonaiskuormitukseen paikoitellen jopa huomattavasti. Kyseessä kuitenkin on työn onnistumisen kannalta elintärkeitä työvälineitä.

Kaikissa edellä kuvailluissa kuormitusilanteissa, haastatellut korostivat juuri sen hetkisen kokonaiskuvan määrittelevän sen, kuinka kuormittavana he johonkin tiettyyn tehtävään liittyvän kuormitustekijän todellisuudessa kokivat. Harva työtehtävä, edes kiireellisesti tuleva, yksistään koettiin kuormittavaksi. Tähän liittyen eräs haastateltu luonnehti virkamiesten olevan tottuneita tekemänsä työn määrään ja hyviä pärjäämään sen kanssa, vaikkakin kuormitus on lisääntynyt. Toinen haastatelluista sivusi samaa aihetta mainitsemalla kaikkien tiedostavan, ettei lisäresursseja synny tuosta vain. Hän koki tämän muodostuvan asian ympärille tietynlaisena tabuna; omasta kuormittuneisuudesta puhuminen ja täten työtaakan keventäminen on vaikeaa, sillä se tarkoittaisi lisätöitä jollekin myös jo tarpeeksi kuormittuneelle kollegalle. Kuitenkin moni haastatelluista koki pienen kuormituksen tarpeellisuutena, jopa toivottavana tilana, sillä he kokivat kuormituksesta syntyvän tarpeellisuuden tunteen sekä pienen määrän adrenaliinia motivoivana tekijänä.

Haastatelluilla kuormitus näkyi useimmiten erilaisina univaikeuksina, minkä luonnollisesti koettiin vaikeuttavan kuormituspiikeistä palautumista entisestään. Osa koki kuormituksen näkyvän myös kiukkuisuutena, keskittymisvaikeuksina sekä asioiden unohteluna. Töissä kuormituksen hallintaan, eli itsensä johtamiseen työkuormituksen läpi, haastatellut kertoivat käyttävänsä lähinnä erilaisia priorisointi-, kalenterinhallinta- ja työsuunnittelumenetelmiä, kuten to do-listoja, Outlookin tarjoamaa tehtävälista-työkalua sekä ihan puhdasta, tilanneriippuvaista priorisointia. To do- ja tehtävälislojen he luonnehtivat olevan käytännössä ihan puhtaita muistilistoja, joiden avulla esimerkiksi sähköpostin mukana tulevia asioita on mahdollista hallita. Kaikki haastatellut kokivat priorisoinnin olevan suorastaan välttämätöntä työtehtävien määrää ja aikatauluja hallitessa. Etenkin esimiestehtävissä työskentelevät haastatellut kertoivat selkeän kalenterinhallinnan auttavan työpäivän rytmittämiseen niin, ettei kaikki päivät mene minuuttiaikataululla alusta loppuun. Organisaatiossa on käytössä jaetut sähköiset kalenterit, joten kalenterinhallinnan kautta pystyy myös viestittämään kollegoille mm. omasta aikataulusta ja tulevista töistä. Muutama haastatelluista, jotka olivat panostaneet pidemmän aikavälin kattavaan työsuunnitteluun nyt kuluneena vuotena tai syksynä, kuvailivat sen rauhoittavan ja tuovan selkeyttä kokonaiskuvaan, sekä myös auttavan palautumista aiempaa tarkemmalla lomasuunnittelulla.

Työstä irrottautumisesta puhuttaessa jokainen haastateltu koki pystyvänsä irrottautumaan töistä työn ulkopuolella niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Yksi, asiantuntijatehtävissä työskentelevä haastateltu kertoi joskus pyörittelevänsä työasioita kotona, koska koki kodin

ja vapaa-ajan paineettoman ympäristön hedelmälliseksi ja mielelle virkistäväksi. Työn ulkopuolisista työkuormituksen hallintamenetelmistä jokainen haastatelluista nosti esille harrastukset, joiden koettiin harrastuksen luonteen mukaan joko pakottavan tai automaattisesti vievän ajatukset kokonaan pois työasioista. Suurin osa näistä oli joko liikunta- tai taideharrastuksia, kuten tanssia, improvisaatioteatteria, monipuolista yleisliikuntaa, lukemista tai erilaisissa taidetapahtumissa käymistä. Myös perheen ja läheisten ihmisten läsnäolo sekä heidän kanssaan vietetty aika korostuivat aiheesta puhuttaessa.

Mitä työkuormituksen hallintamenetelmien riittävyteen tulee, haastateltavat kokivat käytössään olevien menetelmien olevan riittäviä heidän omaan kuormituksenhallintaansa. Moni koki niin sanotun kahvipöytäkesustelun aiheesta mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi niin sattuesssa, mutta varsinaista yhteistä toimintaa kuormituksen hallintamenetelmien tukemiseksi heistä kukaan ei kokenut tarvitsevana menetelmien henkilökohtaisuuden takia. Muutama haastatelluista nosti esiin, että uskoi muitakin toimivia menetelmiä kuormituksen hallintaan olevan olemassa kuin jo käyttämänsä, mutta sellaisen omaksuminen itselle toimivaksi vaatisi resursseja kohtuullisen pitkällä aikavälillä, mihin he eivät kokeneet haastatteluiden tekohetkellä olevan varaa. Työyhteisön yhteinen menetelmä työkuormituksen hallinnan parantamiseksi, kuten esimerkiksi verkkokurssi, koettiin hyvänä ideana, mutta käytännössä yhtenä kuormitustekijänä lisää.

Haastatellut kokivat jonkinlaista kuormituksesta palautumisen tarvetta (*need for recovery*) lähes poikkeuksetta ennen viikonloppua. Suurin osa luonnehti viikonlopun riittävän palautumiseen hyvin ilman, että asiaan pitäisi viikonlopun aikana erikseen kiinnittää huomiota. Kaksi haastatelluista kertoi silloin tällöin palautumisen tarvitsevan erityishuomiota viikonlopun aikana. Nämä kokemukset tulivat haastatelluista esimiesasemassa työskentelevältä, sekä muualta Suomesta tulevalta, viikot pääkaupunkiseudulla erossa perheestään asuvalta virkamieheltä. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa työkuormituksesta palautumista edesauttavia positiivisia kehittymiskokemuksia töissä tai vapaa-ajalla, tai sekä että. Nämä kokemukset olivat usein sidoksissa harrastuksiin tai pitkäjänteisiin työtehtäviin. Muutama mainitsi erityisenä positiivisena kehittymiskokemuksena jo sen, että koki onnistuneensa työssään varsin hyvin, ja työstä saadun palautteen toimivan samalla myös motivaattorina.

7.2 Miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon?

Jo lähtötilannetta tarkastelleen kyselyn perusteella voin todeta työmotivaation olevan ympäristöministeriössä korkealla. Työhön sitoutuneisuus on myös suurta. Lähes poikkeuksetta haastateltavat luonnehtivat työtään kutsumukseksi; he kaikki tekevät työtä yhteisen

hyvän, tehostamisohjelman tapauksessa vesien paremman tilan eteen. He kokivat tämän pohjimmaisena motivaattorina toimivan tavoitteen välillä hyvin abstraktiksi ja kaukaiseksi. Osa haastatelluista kertoi etenkin suuren kuormituspiikin katkaisevan hetkellisesti uskon siihen, miksi kyseistä työtä tekee. Näissä pitkäjänteisissä tilanteissa välitavoitteiden ja muiden motivaattorien roolien nähtiin korostuvan. Neljä kuudesta haastatellusta koki selkeän kuormituspiikin vaikuttavan työmotivaationsa, jonka he kuitenkin kokivat palautuvan normaaliin pian kyseisen kuormituksen hellitettyä. Kaksi kuudesta haastatellusta koki työmotivaationsa tason olevan kuormituksentasosta riippumaton.

Haastateltavat kokivat työmotivaation kannalta tärkeiksi, että työn päämäärä ja tavoite olivat kaikille selkeitä ja henkilökohtaisesti tärkeitä asioita; ympäristön, ohjelman kohdalla vesien hyvän tilan eteen tehtävä työ koettiin motivoivana jo itsessään. Moni haastateltava koki oman työroolin erittäin miellyttäväksi, sekä oli erittäin tyytyväinen tämän hetkiseen työnkuvaansa.

Työympäristön vaikutus työmotivaatioon näkyi siinä, että kaikki haastatellut arvioivat työyhteisön tuen sekä esimiehen oikeudenmukaisuuden ja tuen hyväksi tai erittäin hyväksi. Koettiin, että kollegoilta sai tukea, kaikista työhön liittyvistä asioista voitiin puhua, sekä toisten mahdollista kiirettä ymmärrettiin.

Vaikka työhön sitoutuneisuus voidaan nähdä positiivisena voimavarana, mikäli se ei ylitä työntekijän voimavaroja, sitoutuneisuudesta ja vahvasta työmotivaatiosta kumpuava niin sanottu työn omistaminen (Matikainen 10.4.2019) voidaan haastattelujen perusteella nähdä uudistumisen kannalta työmotivaatiota haittaavana tekijänä. Tästä näkökulmasta katsottuna työn vahva omistaminen ikään kuin seisoo laajan verkostotyöskentelyn edessä, jonka voidaan katsoa olevan osa organisaation uudistumista. Toisaalta omistaminen koettiin vahvana asiantuntijuutena, oman alansa erittäin vahvana osaamisena, mikä on ministeriön työympäristössä erittäin tärkeää. Tästä näkökulmasta käsin omistamisen koettiin lisäävän työmotivaatiota, sillä vahva osaaminen tuottaa mitä todennäköisemmin onnistumisia ja niiden kautta tulevia kehittymiskokemuksia.

7.3 Miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohdamisessa?

Verkostojohdamiseen on Vesiensuojelun tehostamisohjelman myötä kiinnitetty paljon huomiota. Ohjelman johdossa työskentelevä haastateltava kuvasi, miten he ovat lähteneet kehittämään ohjelman johtamista mm. luomalla kuvaa siitä, mistä verkosto tässä tapauksessa koostuu; mitkä kaikki tahot ovat mukana missäkin roolissa, ja keitä kaikkia tulisi

saada ohjelmaan mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä on jatkettu eri osa-alueiden kannalta strategisempien osien tunnistamiseen. Vaikka virkamiehet ovat tehneet vahvaa yhteistyötä eri teemojen osalta ennenkin, perinteisesti tehtävät ovat hyvin pitkälti lainsäädännön, ohjelmien ja muiden erilaisten vaihtoehtojen valmistelua viime kädessä ministerielle. Tällainen verkostonomainen kansalaisyhteiskunnasta suoraan yhteistyötoimijoiden hakeminen on omalla tavallaan uutta.

Saman ohjelman johdossa työskentelevän haasteltavan kanssa keskustelimme mm. ministeriötä näissä asioissa verkostosta huolimatta velvoittavasta tasapuolisuuden vaatimuksesta; verkoston osaksi ei voida nostaa samoin perustein ”mitä tahansa” yritystä kuin markkinoilla olevien yritysten välisissä verkostoissa voidaan. Valinnat on oltava erittäin hyvin perustellut, miksi verkostossa nostetaan esimerkiksi yritys X esille eikä sen kilpailijaa. Tässä mielessä verkoston johto koki olevansa valtionhallinnossa uusien haasteiden edessä. Lähes kaikki haastatellut kokivatkin verkoston tuoman haasteen, jos sitä siksi voidaan kutsua, olevan edellä mainituista syistä enemmän ikään kuin talon ulkopuolella, kuin varsinaisesti ministeriön sisällä tai eri ministeriöiden välillä. Ohjelman johdossa työskentelevä haastateltava koki verkostajohtamisen kannalta tärkeäksi ennen kaikkea sen, että yhteistyöhön kansalaisyhteiskunnan kanssa panostetaan, sillä yhteistyö muiden ministeriöiden kanssa on jo olemassa näiden yhteistyövelvoitteiden, erilaisten mandaattien muodossa. Tämän hän näki vahvana johtamistavan kautta kulkevana viestinnällisenä kysymyksenä. Muutama haastatelluista näki taas niin sanotusti verkostajohtamisen kannalta talon sisäpuolisena haasteena eron verkostajohtamisen ja yksikön johtamisen välillä; virkamies saattaa hakea vahvistusta verkostoon liittyviin asioihin yksikönpäälliköltä. He kokivat tämän johtuvan enemmänkin laajan verkostotyöskentelyn uutuudesta kuin varsinaisista, olemassa olevista organisaation ongelmakohdista. Lisäksi he eivät kokeneet tämän haasteen olevan pelkästään negatiivinen, sillä kaikkien virkamiesten ollessa oman osamisaalueensa vahvoja asiantuntijoita, koettiin näiden keskusteluiden mahdollisesti voivan tarjota asioihin uusia näkökulmia, kunhan asioihin liittyvien näkemysten pitkä linja pysyy samana. Lisäksi verkosto- ja yksikkötyö menevät lähes kaikilla virkamiehillä aikataulullisesti päällekkäin, minkä koettiin mitä todennäköisemmin vaikuttavan mahdollisten sekaannustilanteiden syntyyn.

Haastatteluhetkellä Vesiensuojelun tehostamisohjelman verkosto oli ollut toiminnassa noin puoli vuotta. Haastateltavista ohjelmapäällikkö oli ainut, jonka työ koostui kokopäiväisesti verkoston asioista, muiden työtehtäviin sisältyi paljon heillä jo ennestään olleita toimeksiantoja. Näin ollen haastatteluissa verkostosta ja sen johtamisesta kokonaisuudessaan puhuttaessa puhuttiin käytännössä myös jonkin verran verkoston ulkopuolisista töistä, sillä ne vaikuttavat merkittävästi kokonaisuuteen.

Kaikki haastatellut olivat hyvin tietoisia siitä mistä osista verkosto muodostuu, sekä verkostotyöskentelystä itsessään, mutta se käsitettiin käytännössä hieman eri tavoin. Verkosto nähtiin vahvuutena, mahdollisuutena sekä välttämättömänä tulevaisuuden työskentelytapana. Osa heistä koki sen vastuiden selkeytymisen jälkeen jo luonnollinen osa työtä, kun taas muutama haastatelluista koki työskentelevänsä loppupeleissä edelleen vahvasti linjaorganisaatiossa, sillä suurimman osan työstä katsottiin kuitenkin tulevan perinteisten yksikkörajojen sisältä. He myös näkivät varsinaisen verkostotyöskentelyn rakenteeltaan Vesien tehostamisohjelmaa löyhempänä; tehostamisohjelmassa on kuitenkin mm. ohjelmapäällikkö, teemavastaavat, ohjausryhmät ja niin sanottu itse kenttätö. Kuitenkin itse työn, jota verkostoon tehdään, kaikki haastatellut kokivat mieluisana ja mielenkiintoisena. Muutama haastateltu nosti esille verkoston onnistuneen tähän mennessä hyvin ottaen huomioon kokonaisuuden koon.

Moni haastateltu koki, että ulospäinsuuntautuvaa verkostotoimintaa tarvitaan tulevaisuudessa vielä enemmän kuin ennen. He näkivät sen laajana koko valtionhallintoa koskevana asiana. Kaikki haastatellut kiteyttivät jollakin tavoin verkoston työyhteisölle tuoman haasteen nimenomaan rakenteiden erilaisuuteen; toimissaan loppuen lopuksi ennakoimattomalla verkostolla kestää ennen kuin se muovautuu toimissaan vahvasti ennakoitavissa olevaan, valtionhallinnon tason linjaorganisaatioon. Täten mallien, joilla verkostoja nyt alkuvaiheessa johdetaan, koettiin olevan erityisen tärkeitä.

Muutaman haastatellun mukaan verkoston haasteita olivat alun vastuiden epäselvyyksien lisäksi esimiestyöhön liittyvät haasteet. Verkoston myötä virkamiehen antama työpanos jakautuu tavallaan eri tehtävien ja täten päälliköiden kesken. Erään haastatellun mukaan verkoston kipukohdan syntyneen nimenomaan siitä, että verkostossa käytetään osiksi jo olemassa olevia resursseja, eli työ jaetaan talossa jo työskentelevien virkamiesten kesken, eikä palkata täysin uutta, jolloin resurssien kriittisyys on suuri. Toisen haastatellun mukaan asiaan vaikutti se, että ohjelmapäällikön valinta kesti hyvin pitkään; valinta saatiin valmiiksi käytännössä vasta ohjelman julkistamisen jälkeen. Näin ollen monet asiat viivästyivät ja olivat ehtineet kehittyä omalla painollaan. Tälle ongelmalle verkostossa tai osastolla ei toki voitu mitään, vaan se olisi pitänyt ottaa huomioon jo ohjelman suunnittelu-työssä.

Edellä jo mainittu, haastatteluissa esiin noussut viestinnän merkitys verkostolle koettiin sekä entistä tärkeämpänä että haastavana. Sisäisen viestinnän tärkeys ja haastavuus tiivistyivät teemojen vastuualueisiin, sekä viestinnän aikatauluihin ja alustoihin. Haastatelta-

vat pohtivat, minkälainen digitaalinen ratkaisu toimisi sisäisenä viestintäalustana parhaiten. Ministeriön valikoimasta tehostamisohjelmassa on jo käytössä muutamia, mutta niissä nähtiin olevan jonkin verran haasteita, jotka aiheuttavat turhautumista. Haasteet liittyvät alustojen käyttöön, sekä siihen, ettei niiden koettu vastaavan tarpeeksi hyvin ja käytännöllisesti työn tarpeisiin. Sisäisen viestinnän aikataulullisten haasteiden eräs haastateltava näki kytkeytyvän teemojen vastuualueisiin, sillä ohjelman viisi sisäistä teemaa etenee omalla aikataululla, jolloin koko ajan tulee jotain viestittävää, mikä aiheuttaa käytännössä sen, ettei kaikki tieto kulje heti tarkoituksenmukaisesti verkoston läpi.

Esimiehen tuen kaikki haastateltavat arvioivat hyväksi tai erittäin hyväksi. Muutama haastateltava kuvaili sen olevan perustasolta erittäin hyvää, mutta toki tilannesidonnaista esimiesten kiireisyyden takia. Osiksi tähän liittyen lähes vastasivat kääntyvänsä harvoin esimiehen puoleen kuormituksellisissa ongelmatilanteissa. Syyksi mainittiin korkea kynnys mennä esimiehen puheille tällaisissa asioissa, sekä tietoisuus siitä, että resurssien ollessa tiukalla se käytännössä tarkoittaisi sitä, että joku myös omien resurssiensa ylätasolla työskentelevä kollega saisi lisää tehtäviä uuden työnjaon kautta. Kaikki kokivat kuitenkin saavansa apua, mikäli sitä kysyisi. Tähän liittyen kuormituksen hallintamenetelmät nähtiin henkilökohtaisena asiana, eikä siihen kaivattu työyhteisön kautta lisää virallista tukea. Säännöllinen, ja riittävän usein tapahtuva keskusteluyhteys, luottamus sekä avoimuus esimiehen kanssa koettiin tärkeiksi. Esimiestasolla kerrottiin pidettävän jonkin verran muuttaman viikon välein keskusteluja, joissa voidaan käydä omia päivittäisiin arjen tilanteisiin ja johtamiseen liittyviä tilanteita läpi. Nämä koettiin erittäin hyödyllisiksi.

Tehostamisohjelman ollessa ympäristöministeriön ensimmäinen tämän mittakaavan verkosto-ohjelma haastateltavat arvioivat ohjelmapäälliköllä olevan jo tämän takia haastavaa ja paljon töitä; mm. viestintä ja osien koordinointi vaatii verkostossa erilaisia huomioita verrattuna perinteiseen linjaorganisaatiotyöskentelyyn. Koska tutkimus sijoittui verkoston alkuvaiheisiin, ei verkostojohdamisen onnistumisesta voitu tehdä vielä selkeitä oletuksia. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että ohjelman johtoa pidetään asialleen omistautuneena. Koska kuormituksen hallintaan ei kaivattu työyhteisöltä virallista tukea, voidaan pitää verkoston johtoa tässä mielessä onnistuneena. Ohjelmapäällikön rekrytoinnin viivästyessä alun vastuiden epäselvyyksistä aiheutunutta kuormittuneisuutta ei voida pitää suoraan ohjelman johtamisesta syntyneenä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa kokoan tutkimuksen johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin, tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta sekä esittelen mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi arvioin oman työni kulkua sekä koko opinnäytetyöprosessissani. Tutkimukseni tuloksia voidaan parhaimmassa tapauksessa hyödyntää ympäristöministeriössä muissa Vesiensuojelun tehostamisohjelmaa vastaavissa ohjelmissa ja projekteissa, sekä tarpeen tullen osastojen vuosittaisessa tulostavoitteiden suunnittelussa. Mielestäni tulokset tarjoavat kaikille verkostossa tällä hetkellä tai tulevaisuudessa työskenteleville hyvää pohjatietoa siitä, miten työkuormitus, sen hallinta ja verkostojohtaminen voidaan verkoston elinkaaren alussa kokea etenkin tilanteessa, jossa verkostotyöskentely on organisaatiolle uutta. Lisäksi tulokset voivat tarjota virkamiehille mielekkäitä uusia näkemyksiä tutkimuksen teemoista heidän miettiessä omaa työtään ja työssä jaksamistaan. Vesiensuojelun tehostamisohjelmaa vastaavien laajojen verkostotyöskentelylle pohjautuvien ohjelmien yleistyessä näitä tuloksia voidaan hyödyntää kyseisiä ohjelmaverkostoja suunnitellessa.

8.1 Johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, että millä menetelmin johtaa itseään työkuormituksen läpi? Työkuormituksen hallintamenetelminä käytettiin erilaisia ajan ja työn hallinta- ja suunnittelumenetelmiä. Työkuormituksen ennaltaehkäisyssä pidemmän aikavälin työn- ja lomakausien suunnittelua haastateltavat pitivät erityisen toimivana. Osa näistä koettiin välttämättömiksi töistä selviytymiseen, mutta kaiken kaikkiaan käytössä olevat menetelmät koettiin riittäviksi. Juutin & Salmin (2014, 43) mukaan työelämän hektisyys on digitalisaation ja sitä seuranneen jatkuvan muutoksen myötä lisääntynyt. Myös haastattelemani virkamiehet kokivat työkuormituksen syntyvän mm. ennakoimattomasta kiireestä sekä valtionhallinnossa käytössä oleviin digitaalisiin ratkaisuihin liittyvistä toimintahaasteista.

Työn vaatimuksia ja voimavaroja (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 42-44) tarkasteltaessa haastatellut nostivat esille vaatimuksista etenkin aikapaineet ja vastuun kuormittavuuden, sekä voimavaroista työpaikan sosiaalisen ilmapiirin ja tuen. Vaikka hallintamenetelmiin ei kaivattu työnantajan, jonka osa verkosto eli ohjelma on, puolesta tapahtuvaa ohjausta, verkostojohtamisessa olisi mielekästä kyetä herkästi havainnoimaan raja mahdollisesti tarpeellisen, motivoivan työkuormituksen ja palautumisen kynnyksen ylittävän, jo kriittisiä resursseja syövän työkuormituksen välillä. Etenkin, kun kiireellisiin, alati muuttuviin aikatauluihin on totuttu, tämän rajan ylitystä voi olla vaikea itsestään huomata. Ver-

koston johdon tuella tehty pitkän aikavälin verkoston yhteinen työsuunnittelu auttaa kaikkia verkoston toimijoita, johtoa mukaan lukien, ennakoimaan omia verkostoon liittyviä töitä ja täten ennakoimaan myös mahdollista kuormitusta.

Palautumisen tarvetta koettiin tasaisesti ennen viikonloppua ja etenkin suurempien kuormituspiikkien aikana. Lähes poikkeuksetta näistä palautumiseen koettiin joko viikonlopun tai lyhyen loman riittävän. Joillakin palautuminen vaati erityishuomiota ja vapaa-ajan suunnittelua. Työssä jaksamisen kannalta siitä koettiin voivan psykologisesti irrottautua työajan ulkopuolella, sekä työn koettiin tarjoavan taidonhallintakokemuksia. (Sonnentag & Fritz, 2007) Työstä irrottautumisen koettiin onnistuvan parhaiten harrastusten ja lähipiirin avulla. Toisaalta yksi haastatelluista koki joskus työn ulkopuolella, kodin ja vapaa-ajan paineettomassa tilassa, työasioiden miettimisen hedelmälliseksi.

Toisen tutkimuskysymyksen myötä pohdin, miten työkuormituksen ja sen hallinnan koetaan vaikuttavan työmotivaatioon. Suuren työkuormituksen koettiin määrääkaisesti laskevan työmotivaatiota. Kuormituspiikin helpotettua motivaation koettiin palautuvan hyvin takaisin. Vahvaan työmotivaatioon koettiin vaikuttavan mm. kutsumus työtä kohtaan sekä kollegoiden sosiaalinen tuki ja luottamus. Tukeakseen työmotivaatiota ja työkuormituksesta palautumista edesauttavia kehittymiskokemuksia, verkostossa tulisi kiinnittää huomiota toimijoiden positiivislähtöiseen itseohjautuvuuteen (Valtioneuvoston kanslia 2019.) Tulosten perusteella tämä toteutuu Vesiensuojelun tehostamisohjelman verkostossa hyvin, sillä ympäristöministeriön organisaatiossa ja alalla toimijat ovat lähtökohtaisesti hyvin motivoituneita työhönsä. Koska kaikki ovat oman erityisalansa vahvoja asiantuntijoita, itseohjautuvuus työn mahdollisissa haasteissa on tämän tutkimuksen mukaan korkealla, mikäli työyhteisö, eli tässä tapauksessa ohjelman verkosto, pystyy tarjoamaan aikataulullista ja viestinnällistä tukea.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pohdin, miten kuormituksen hallinta on onnistunut verkoston alkuvaiheen verkostojohdossa. Tuloksien mukaan verkostotyöskentely näyttää koko ajan sulautuvan yhä luonnollisemmaksi osaksi ministeriön linjaorganisaatiota. Verkoston, eli tässä tapauksessa ohjelman alkuvaiheen työkuormitus syntyi muiden tekijöiden kuin itse verkoston johtamisen tuloksena. Verkoston johdon tekemä työ verkoston eri roolien ja toimintojen selkeyttämiseksi oli mielestäni tuottanut jo selkeää tulosta tutkimuksen lähtötilannetta kartoittaneen kyselyn sekä haastattelutilanteiden välillä. Kaikki haastatellut kokivat verkostonjohdon tehneen hyvää työtä. Kuitenkin työkuormitusta ennakoidessa, sekä mahdollisuuksien mukaan vältettäessä, verkostojohdoksen tulisi panostaa ennen kaikkea selkeään viestintään, vastuunjaon ja kokonaiskuvan saavuttamiseksi läpi

verkoston. Näihin liittyviä strategioita ja suunnitelmia tulisi muovata tarpeen tullen verkoston elämänkaaren aikana, jotta niin verkosto kuin sen johto pystyy säilyttämään dynaamisen, tasavertaisen ja itseohjautuvan mutta tarpeeksi herkän toimintansa (Sydänmaalakka 2015, 42, 128.) Verkoston ollessa fyysisesti laajalle levittäytynyt työyhteisön hyvinvointi saa uusia ulottuvuuksia esimerkiksi viestinnän onnistumisen kautta. Verkoston eri tarpeisiin vastaavan, toimivan viestintäalustan merkitys tällaisessa laajassa yhteisössä kasvaa. Tuloksien mukaan täysin uutta alustaa ei välttämättä ole mielekästä ottaa käyttöön, sillä käytössä on jo useita. Toki niiden toimivuuteen ja työn tarpeisiin vastaavuuteen ei oltu täysin tyytyväisiä. Onnistuneen viestinnän kautta verkoston johdolla on myös optimaalinen mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimijoihin ja heidän toimintaansa, eli toteuttaa itse verkostojohtamista.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus koostuu sen validiteetista, eli pätevyydestä ja reliabiliteetista, eli itse luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys kertoo, kuinka hyvin käytetty tutkimusmenetelmä kohtaa tutkittavana olleen ilmiön todellisuudessa. Tätä voidaan selvittää kysymällä, onnistuuko tutkimus tuottamaan haluttua tietoa. Näiden voidaan katsoa olevan, mikäli kohderyhmä, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa käytetty menetelmä ovat oikein valitut. Tutkimuksessa käytettyjen teorioiden ja mahdollisten mittareiden tulee olla yleisesti hyväksyttyjä validiteetin täyttymiseksi. Mikäli edellä kuvailtujen seikkojen kautta tutkimus kohdistuu ohi siitä, mitä oli tarkoitus tutkia, voidaan katsoa validiteetin jääneen puutteelliseksi. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti voidaan jakaa useampaan alakategoriaan, sisäiseen – ja ulkoiseen validiteettiin, sisältövaliditeettiin sekä loogiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tutkitaan, aiheutuvatko aineistoa kerätessä saadut tulokset niistä tekijöistä, joista niiden oletetaan aiheutuvan. Toisin sanoen, mikäli kerätyssä aineistossa havaitaan merkittäviä muuttujia, ovatko ne aiheutuneet oletetuista tekijöistä vai ei. Tarkoituksettomia muuttujia voivat aiheuttaa mm. aika, mittaustilanne tai itse mittaustapa. Näiden muuttujien mahdollinen vaikutus on huomioitava aineistoa kerätessä ja analysoitaessa, sillä etenkin mittaustilanteessa voi ennakkoinnista ja suunnittelemisesta huolimatta esiintyä odottamattomia muuttujia. Tutkimuksen tulosten yleistettävyys muihin mahdollisiin kohderyhmiin kertoo ulkoisesta validiteetista. Aineisto- eli sisältövaliditeetti koskee tutkimusaineistoa sekä sen analysoinnissa käytettyä menetelmää. Se kertoo vastaako tutkimuksessa käytetty aineisto ulkopuolisia kriteerejä. Aineisto ja perustelut sen käyttämiseen on oltava selkeät, sillä tekijän päättelyn kulku on oltava tutkimusta lukevan henkilön seurattavissa ja arvioitavissa.

Looginen validiteetti tarkastelee kokonaisuutta kriittisesti. Mikäli tutkimus on loogisesti validi, tutkija itse allekirjoittaa tuloksen oikeaksi. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyön tutkimus on validi, sillä sitä tehdessä on otettu huomioon edellä mainitut validiteetin vaatimukset. Tutkimuksen aikana esiintyneiden muuttujien mukaan tutkimusstrategiaa kehitettiin, jotta kokonaisuus vastaisi mahdollisimman hyvin ja selkeästi haluttuihin kysymyksiin. Aineistoa, eli Vesiensuojelun tehostamisohjelmassa ympäristöministeriössä työskentelevien virkamiesten kokemuksia työkuormituksesta ja verkostotyöskentelestä, sekä -johtamisesta, kerättiin kahdella tavalla kahteen otteeseen syvällisen ja mahdollisimman hyvin todellisuutta vastaavan tiedon saamiseksi. Kerättyä aineistoa analysoitiin laajasti ja monipuolisesti teemoihin liittyvää kirjallisuutta apuna käyttäen. Saavutetun tuloksen koetaan vastaavan tehostamisohjelman alussa koettua työkuormittuneisuutta sekä verkostojohtamisen roolia asiassa. Tutkimuksen validiteettia vahvistaa fenomenologian mukaisesti tutkijan oma käsitys vallinneesta työkuormituksen tasosta.

Tutkimus on myös ulkoisesti pätevä, sillä se on toimeksiantajan lisäksi myös yleisesti hyödynnettävissä. Tutkimuksen kulku on ymmärrettävissä myös verkostotyöskentelyn ulkopuolelta, sillä tutkimuksen teemat on laajasti avattu. Tutkimuksessa esille tuotavat työkuormituksen ja johtajuuden kokemukset ovat ymmärrettävissä myös varsinaisen verkoston ulkopuolelta. Verkostotyöskentelyä osana vahvaa linjaorganisaatiomaista toimintaa ei ole vielä runsaasti tutkittu työkuormituksen näkökulmasta, mutta kokemuksellisuuteen pohjautuvien haastattelujen kautta tämä tutkimus antaa yleisesti hyväksyttäisiin teorioihin ja malleihin nojautuvan näkökulman aiheeseen. Tuloksen ulkoista validiutta puoltaa myös se, että vaikka tutkimus on tehty tiettyyn valtionhallinnossa toimivaan verkostoon, on mahdollista saada samansuuntaiset tulokset myös muissa vastaavissa verkostoissa niiden ollessa elinkaarensa alkuvaiheessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti kuvastaa sitä, miten luotettavasti valitut menetelmät mittaavat tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Reliabiliteetista kertoo myös tutkimuksen toistettavuus. Sitä voidaan ilmaista jo tehdyillä toistomittauksilla, tai muutoin todistaa toistettavuus. Laadullisen tutkimuksen pureutuessa syvälle tutkitun ilmiön kokemuksellisuuteen, toistomittauksia ei ole käytännössä mielekästä yleensä tehdä. Tutkimuksen reliabiliteetti jakautuu stabiliteettiin ja konsistenssiin. Toteutunut stabiliteetti kertoo tutkimusmenetelmän kestävän aikaa ja täten erilaisia tilanteita. Konsistenssi tarkoittaa tutkimuksen yhtenäisyyttä, eli käytännössä sitä, että kaikki käytetyn mittarin osat tai väittämät mittaavat samaa asiaa. Sama asia ei tarkoita tismalleen samoja tuloksia, vaan samaa tutkittavaa ilmiötä tutkimukselle asetetuissa rajoissa. Esimerkiksi, että kaikki

haastattelun kysymykset pyrkivät tuottamaan tutkimuksen ja myöhemmin tuloksen kannalta relevanttia tietoa, eivätkä harhaile tämän rajauksen ulkopuolelle. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetin koetaan täyttyvän. Tulokset eivät ole varsinaisesti mittareilla mitattavissa, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus. Tulokset ovat niin sanotusti laadullisesti mitattavissa, eli todennettavissa. Tutkimus menetelmineen on myös mahdollista toistaa. Mahdollisen toiston tuloksiin virkamiesten muiden töiden kuormittavuus, työyhteisön vaikutus sekä verkoston elämänsäkaaren vaihe voivat vaikuttaa eri tavalla kuin tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin. Kaikilta osiltaan ja muuttujiltaan täysin tämän tutkimuksen lähtötilannetta vastaavaa tilannetta tuskin voidaan luoda, eikä se olisi laadullisen tutkimuksen näkökulmista katsottuna edes mielekästä. Näin ollen tulokset eivät välttämättä ole tarkasti toistettavissa. Kuitenkin tutkimuksessa käytetyissä tutkimus- ja analysointimenetelmissä ei ole mitään, mikä estäisi niiden toistamisen vastaavassa lähtötilanteessa. Jatkossa työkuormituksesta, sen hallinnasta ja siihen vaikuttavasta johtamisesta verkostoympäristössä saattaa myös löytyä nykyistä laajempaa tutkimusta. Yhteiskunnallisessa kehityksessä verkostotyöskentelyn tärkeys organisaatiolle tuskin tulee vähenemään, päinvastoin. Kuitenkin muutos kehityksen saatossa on mahdollinen.

8.3 Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset

Koska tämä tutkimus kohdistui ajallisesti Vesiensuojelun tehostamisohjelman ensimmäiseen noin puolivuotiseen, olisi tutkimuksen teemojen kannalta mielekästä ja mielenkiintoista toteuttaa vastaava ohjelman edetessä tai lähestyessä loppua. Tai vaihtoehtoisesti tehdä niin sanottu seurantatutkimus, jossa seurattaisiin työn kuormittavuutta, sen hallintaa ja verkostojohdamisen osuutta tässä kokonaisuudessa koko ohjelman toiminnan ajan. Täten saatavaa kokonaiskuvaa voitaisiin verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Koko ohjelma-ajan kattava tutkimus saavuttaisi myös verraten todenmukaisempaa tietoa juuri verkostojohdamisen onnistumisesta.

Koska huomattava osa verkostosta sijaitsee ympäristöministeriön organisaation ulkopuolella, yhtenä mahdollisena jatkotutkimuksena verkostotyöskentelyn kuormittavuuden ja johtamisen näkökulmasta tutkia näiden muualla sijaitsevien verkoston osien kokemuksia aiheesta. Tämä olisi luontevaa myös siksi, että yhtenä merkittävänä verkostotyöskentelyn erona pidettiin uudenlaista lähtemistä kansalaisyhteiskunnan pariin.

8.4 Oman oppimisen arviointi

Sain ehdotuksen toimeksiannosta huhtikuussa 2019 ollessani työharjoittelussa ympäristöministeriön Luontoympäristöosastolla. Onnekseni aihe oli mielenkiintoinen, kuin minulle

tehty. Pian toimeksianto varmistui, ja toukokuun alussa allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen yhdessä harjoitteluni vetäjän ja Vesiensuojelun tehostamisohjelman ohjelmapäällikön Tarja Haarasen kanssa.

Aloitin työn työharjoitteluni loppuvaiheessa keväällä 2019. Alkuperäinen suunnitelmani oli tehdä kaksi haastattelukierrosta kyselyn tuloksiin pohjaten, mutta alkanut kesälomakausi ja heinäkuussa koittanut Suomen Euroopan unionin neuvoston puheenjohtajuus sekoittivat aikataulullisesti suunnitelmiani. Tämä kääntyi kuitenkin onnekseni, sillä nyt jälkikäteen ajateltuna en olisi tuolloin omannut vielä tarpeeksi laajaa ymmärrystä tietoperustasta, jotta olisin pystynyt antamaan sisällöllisesti kaikkeni haastatteluille. Muutin suunnitelmaa niin, että tein vain yhden haastattelukierroksen syksyllä. Vaikka alkuperäisistä haastateltavista tippui muutama henkilö pois aikataulullisista syistä, olen tyytyväinen haastatteluihin; ne kattavat hyvin joukon Vesiensuojelun tehostamisohjelman kannalta eri tehtävissä työskenteleviä virkamiehiä.

Syksyn mittaan luin lisää lähdemateriaalia. Vaikka olin jo tehnyt haastattelut ja koonnut mukavasti teoriaa työni tueksi, itse kirjoitustyön kokonaisuus oli yllättävän pitkään hieman epäselvä. Stressiä tuotti se, että minulla oli syksyllä tämän opinnäytetyön ohella kolme muuta viiden opintopisteen kurssia, jotka osoittautuivat myös yllättävän työläiksi. Ironisesti opinnäytetyöni teeman kannalta, oma jaksaminen kävi tavallaan äärirajoilla, mikä näkyi ajoittaisena motivaation puutteena sekä vaikeutena tarttua työhön. Olin asettanut itselleni takarajaksi, että vuoden vaihteessa työ olisi valmis palautettavaksi, sillä olimme toimeksiantajani kanssa puhuneet siitä, että valmis työ olisi ministeriön käytettävissä mahdollisimman hyvin vuodelle 2020. Tämä venyi hiukan, sillä halusin tavata toimeksiantajani ja käydä hänen kanssaan työtä läpi ennen sen palauttamista. Jälleen kuitenkin loppuvuoden pyhien ansiosta tämä pieni viivästyminen ei käytännössä jäänyt haittaamaan.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen lopputulokseen. Opin todella paljon lisää siitä, minkälaista ministeriössä on olla töissä virkamiehien näkökulmasta, ja siitä, mitä verkostotyöskentely kuitenkin jo valmiiksi hyvin vahvaan yhteistyökulttuuriin nojaavassa julkisessa organisaatiossa itseasiassa tarkoittaa. Lisäksi opin paljon verkostajohtamisesta, mikä tarkemmin tarkasteluna oli itsellenikin ennen tätä työtä hieman tuntemattomampi aihe. Lisäksi käsitäkseni työmotivaation synnystä ja työn kuormittavuuden eri tasoista vahvistui. Prosessi vahvasti tunnetta siitä, että haluan ehdottomasti laajentaa tietämystäni ja osaamistani näissä asioissa edelleen, ja mahdollisuuksien mukaan tulevissa töissäni käsitellä näitä aiheita jostakin näkökulmasta käsin.

Lähteet

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Einola-Pekkinen, V. & Virolainen, L. 2019. Verkostotyöskentelyllä kohti uusia ratkaisuja. Luettavissa: <https://www.vtv.fi/blogit/verkostotyoskentelylla-kohti-uusia-ratkaisuja/>. Luettu: 20.12.2019.

Finto 2019. YSA - Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettavissa: <http://finto.fi/ysa/fi/>, luettu 30.4.2019.

Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus. Tampere.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kursit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 27.12.2019

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto 2015. Fenomenologinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>, luettu 3.5.2019.

Keltinkangas-Järvinen, L. 2014. Johtajuuden strategiat ja tutkimusryhmän arki. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M., & Evers, A.-M. (toim.) Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2009. Työkuormituksesta palautuminen, psykologinen näkökulma. Teoksessa Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä : työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Kinnunen, U., Mauno, S. & Siltaloppi, M. 2009. Työ ja palautuminen, Uhkaako työhön sitoutuminen palautumista? Teoksessa Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä : työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Kinnunen, U., Siltaloppi, M. & Mauno, S. 2009. Työ ja palautuminen, Mitkä työn ominaisuudet estävät tai edistävät palautumista? Teoksessa Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä : työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Matikainen, T. 2019. Haastattelujen yhteenveto - ”Tehdään yhteistyössä Suomesta maailman paras vesiensuojelija!”. Intranet. Luettu 10.5.2019.

Piirainen, M. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Pro gradu. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 26.12.2019.

Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Tal-
linna.

Sonnentag, S. & Fritz, C. 2007. The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/6201016_The_Recovery_Experience_Questionnaire_Development_and_Validation_of_a_Measure_for_Assessing_Recuperation_and_Unwinding_From_Work. Luettu 11.11.2019.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum pro. Liettua.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Helsinki.

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Verkostojohtamisen opas. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf. Luettu 23.11.2019.

Van Veldhoven, M. & Broersen, S. 2003. Measurement quality and validity of the ”need for recovery scale”. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/10728526_Measurement_quality_and_validity_of_the_need_for_recovery_scale. Luettu 1.11.2019.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. 4. painos. Jyväskylä.

Ympäristöministeriö. 2019a. Ympäristöministeriö. Luettavissa: <https://www.ym.fi/fi-FI/Ministerio>, luettu 3.5.2019

Ympäristöministeriö. 2019b. Veden vuoro – vesiensuojelun tehostamisohjelma. Luettavissa: https://www.ym.fi/fi-FI/Luonto/Iltameri_ja_merensuojelu/Ohjelmat_ja_strategiat/Vesiensuojelun_tehostamisohjelma, luettu 3.5.2019.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kyselyn kysymykset

1. Nimesi? (Käytetään vain vastauksien erottelemiseksi toisistaan)

2. Kuinka sitoutunut olet työhösi?

Tässä työhön sitoutumisella tarkoitetaan sellaista samaistumista työhön, jossa työroolista tulee tärkeä osa minäkäsitystä ja elämää.

- ☐ Heikosti
- ☐ Jonkin verran, saattaa vaihdella
- ☐ Olen sitoutunut
- ☐ Vahvasti sitoutunut, työ määrittelee minua paljon

3. Kuinka usein koet työstä aiheutuvaa negatiivista kuormitusta?

- ☐ En koe lähes koskaan
- ☐ Koen harvoin, satunnaisesti
- ☐ Koen harvoin, mutta säännöllisesti
- ☐ Koen säännöllisesti ja usein
- ☐ Koen jatkuvasti

4. Minkälaista kokemasi työkuormitus on?

Valitse vaihtoehdoista kokemustasi kuvaavin, valintaa voit halutessasi täydentää seuraavan kysymyksen avovastauksessa.

- ☐ En koe kuormittuvani juuri koskaan.
- ☐ Vähäistä, helposti hallittavissa olevaa, jopa itsekseen ohi menevää.
- ☐ Vähäistä, helposti hallittavissa olevaa, mutta jatkuvaa.
- ☐ Jatkuvaa, mutten koe sitä juurikaan häiritseväksi.
- ☐ Jatkuvaa, itse työtä häiritsevää.
- ☐ Runsasta, työhön keskittymistä ja siitä selviytymistä häiritsevää. Palautuminen vaatii erityishuomioita.
- ☐ Runsasta, en koe palautuvani töistä täysin viikonlopunkaan aikana.
- ☐ Erittäin runsasta, mielessäni ja kehossani on jatkuva stressitila päällä. Vaikutus on negatiivinen kaikkiin elämän osa-alueisiin, enkä palaudu kunnolla lomankaan aikana (väh. viikon vapaa).

5. Minkälaista kokemasi työkuormitus on? Täydennä halutessasi edellisen kohdan valintaa.

6. Minkälaiset tekijät aiheuttavat sinulle kuormituksen tunnetta?
7. Minkälaisia ajanhallinta- ja/tai priorisointimenetelmiä käytät? Koetko niistä olevan apua?
8. Miten huolehdit työn aiheuttamasta kuormituksesta palautumisesta? Niin töissä kuin vapaa-ajalla.
9. Miten omasta mielestäsi pysyt tekemään työsi paineen alla, kuormittuneena?
10. Vaikuttaako kokemasi työkuormitus työmotivaatioosi? Miten?
11. Minkälainen lähtötilanteesi oli työkuormituksen näkökulmasta katsottuna kun Vesien-suojelun tehostamisohjelma alkoi? Vastaa oman kokemuksesi mukaan.
- Minulla ei ennen ohjelmaa ollut mainittavaa työkuormitusta, enkä koe kuormitusta ohjelman alettua
 - Minulla ei ennen ohjelmaa ollut mainittavaa työkuormitusta, mutta ohjelman alkaminen aiheutti sitä jonkin verran.
 - Olin jo kuormittunut, mutta kokemus pysyi samana ohjelman alkaessakin
 - Olin jo kuormittunut, ja ohjelman alkaminen lisäsi kokemaani kuormitusta
 - Koin jo mittavaa kuormitusta, ja ohjelman alkaminen lisäsi sitä entisestään.
12. Miten verkostotyöskentely vaikuttaa kokemaasi työkuormitukseen verrattuna perinteiseen malliin?
13. Koetko, että saat esimieheltäsi (tai vastaavalta taholta) halutessasi apua kuormituksen hallinnassa/tilanteessa, jossa koet olevasi kuormittunut?
- Kyllä.
 - Kyllä, mutta harvoin käytän tilaisuutta hyväksi
 - En koe, ainakaan tarpeeksi